

Valtiotieteellinen tiedekunta
Helsingin yliopisto

KOMPLEKSIINEN YHTEISÖKRIISI

SISÄINEN KRIISIVIESTINTÄ KUNTAORGANISAATION
RESILIENSSITEKIJÄNÄ JOKELAN JA KAUHAJOEN
KOULUSURMISSA

Maarit Pedak

VÄITÖSKIRJA

Esitetään Helsingin yliopiston valtiotieteellisen tiedekunnan suostumuksella julkisesti tarkastettavaksi Athena-rakennuksen (Siltavuorenpenger 3 A) luentosalissa 302 perjantaina 9. päivänä maaliskuuta 2018 kello 12 alkaen.

Helsinki 2018

Valtiotieteellisen tiedekunnan julkaisuja 69 / 2018
Viestintä

© Maarit Pedak

Kannen kuva : Maarit Pedak
Taitto : Meri Hämäläinen

Painettua kirjaa myy:
Unigrafia Kirjakauppa
kirjakauppa.unigrafia.fi
books@unigrafia.fi
PL 4 (Vuorikatu 3 A) 00014 Helsingin yliopisto

ISSN 2343-273X (nid.)
ISSN 2343-2748 (PDF)
ISBN 978-951-51-3293-2 (nid.)
ISBN 978-951-51-3294-9 (PDF)

Unigrafia
Helsinki 2018

Tiivistelmä

Suomalaisessa hyvinvointiyhteiskunnassa valtio ja kunnat yhdessä kolmannen sektorin kanssa kantavat vastuun kansalaisten hyvinvoinnista huolehtimisesta, arjesta ja kriisitilanteissa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kriisin kohdanneen kunnan roolia ja tehtäviä Jokelan 7.11.2007 ja Kauhajoen 23.9.2008 joukkomurhien yhteydessä. Koulusurmat nähdään yhteisökriisinä, joiden seuraukset heijastuvat voimakkaasti paikallisyhteisöön. Yhteisökriisien johtovastuu kuuluu paikallisille turvallisuusviranomaisille kunnallisen itsehallinnon periaatteiden mukaisesti. Kuntahallinto on tässä viranomaisyhteistyössä poikkeavassa asemassa, koska sillä on vain harvoin aiempaa kokemusta kriisin vaatimukseen vastaamisesta.

Tutkimusasetelmassa kiinnostus kohdistuu siihen, minkälaisen työtehtävän laajamittainen ja vakava kriisi aiheuttaa tapahtumapaikan turvallistoimijoiden keskuudessa. Organisaatiotutkimuksen ja erityisesti kriisiviestinnän alaan kuuluvassa tutkimuksessa keskitytään ratkaisuihin kriisin akuutin vaiheen eli ensimmäisten tuntien ja vuorokausien aikana. Tarkastelussa suunnataan huomio sisäiseen kriisiviestintään moniviranomaistyön mahdollistajana.

Tutkimusaineisto muodostuu pääasiassa Tuusulan ja Kauhajoen kaupunkien kriisiorganisaatioon kuuluneiden haastatteluista. Lisäksi on haastateltu kolmannen sektorin edustajia. Teoreettisena kehyksenä on organisaatioviestinnän ja kriisitutkimuksen teorioita, erityisesti ajatus viestinnän erilaisista tehtävistä organisaatiossa, kriisin kompleksisuudesta ja kriisiresilienssistä. Aineisto valottaa myös viestinnän ja johtamisen läheistä suhdetta kriisitilanteissa.

Tuloksena saatiin neljä teoreettista käsitettä: *kriisin kertautuva kompleksisuus, olosuhteiden dominanssi, kriisiorganisaation vahvistamisen elementit* ja *kriisiorganisaatioiden verkosto*. Koulusurmissa kompleksisuus kertautui, sillä kriisin lisäksi johtosuhteiden ja työnjaon epäselvyydet tuottivat yllätyksiä ja vaativat kriisiorganisaatiolta sopeutumista. Toimintaa määrittivät kulloisenkin kriisitilanteen erityiset olosuhteet. Yhteisökriisissä viranhaltijat olivat myös tragedian kohdanneen yhteisön jäseniä, jolloin työ ja yksityiset menetykset sekoittuivat. Lisäksi median luoma viestintäpaine aikataulutti kriisiorganisaation työtä voimakkaasti.

Kompleksisuuteen kuuluva hallitsemattomuus johtui pääasiassa siitä, että asioiden ennakoitavuus katosi. Viestinnän merkitys yhteisöjen luomisessa toteutui jo hälytyksen yhteydessä, sillä ilman virallista hälytystä kunta jäi helposti viranomaisviestinnän ja -yhteistyön ulkopuolelle. Viestintäongelmien ketjuuntuminen aiheutti ongelmien kumuloitumisen. Viranomaisviestinnän puutteessa kriisiorganisaatio joutui käynnistämään toimintansa epävirallisen tiedon varassa, jota yhteistyöongelmien vuoksi oli vaikea vahvistaa. Epäviralliseen tietoon perustuva päätöksenteko sisälsi riskejä ja haittasi ulkoista kriisiviestintää ja median kanssa tehtävää yhteistyötä.

Paikallisessa työnjaossa pelastusvaiheen jälkeen käynnistyi uhrien välittömien tukitoimien tarve. Niiden koordinointi on lakisääteisesti kuntaorganisaation johtovastuulla. Tukipalvelujen järjestämistä varten kunta tarvitsi virallista tapahtumatietoa, jotta se voisi käsittää tehtävän mittakaavan. Tukipalvelujen kiireellisyyttä ja merkitystä lisäsivät kuolonuhrit. Valtakunnallisen suunnittelun puuttuminen merkitsi sitä, että paikalliset viranomaiset käynnistivät omaisviestinnän prosessit ilman ohjeistusta ja vailla riittäviä resursseja.

Kuormittavassa tehtävässä kriisiorganisaation toimintakykyä tuki voimakas johtamispanos, jossa yhdistyi symbolinen ja instrumentaalinen johtaminen sekä kriisiorganisaation jäsenten jaksamisesta huolehtiminen. Työparityöskentely tarjosi mahdollisuuden ammatilliseen vertaistukeen kriisityön aikana. Yllätysten ja epäjärjestyksen olosuhteissa asioiden ennakoitavuutta lisäsi tunnettujen ratkaisujen soveltaminen uudessa kontekstissa.

Paikallista selviytymiskykyä tuki kriisiorganisaatioiden verkosto, jossa kaikilla toimenpiteillä oli oma paikkansa ja organisaationsa. Evakuointikeskus sekä tukikeskukset kriisin välittömille ja välillisille uhreille jäsensivät tukipalvelujen kokonaisuutta. Lisäksi osoitettiin paikat ja tilaisuudet yhteisöllisen surun tukemiseksi sekä työtilat median edustajille. Kriisiorganisaatioiden verkostoa yhdisti tukitoimenpiteitä koordinoiva johtoelin. Sen sisäisen kriisiviestinnän järjestelyillä mahdollistettiin jatkuva päätöksenteko akuutin kriisin aikana.

Avainsanat: yhteisökriisi, sisäinen kriisiviestintä, kriisiresilienssi, kriisin kompleksisuus, koulusurmat, kriisijohtaminen, viestintäperusteinen organisaatio, traumaattisten kriisien psykososiaalinen tuki, turvallisuustoimijoiden yhteistyö, varautuminen

Abstract

In the Finnish welfare society, the state and the municipalities together with the third sector, assume responsibility for the welfare of its citizens, in everyday life and in crisis situations. This research examines the role and tasks of the municipality that was hit by the crisis in connection to the mass murders in Jokela on 7.11.2007 and Kauhajoki on 23.9.2008. Although large-scale crises occur at regular intervals, we still know very little about work assignments required by such crises.

The study is part of organizational research and particularly crisis communication field of research. It regards local-level solutions during the acute phase of the crisis, namely the first hours and days. The research focuses specifically on internal crisis communication as a facilitator of multi-agency work.

In the research, school shootings are seen as community crises, the consequences of which are strongly reflected on the local community. The leadership responsibility of community crises falls upon the local security authorities in accordance with the principles of the municipality self-government. The municipal administration is in an abnormal position in this co-operation with authorities, as it rarely has previous experience in the demands of responding to crises.

The research material consists mainly of interviews with members of the crisis organization of the cities of Tuusula and Kauhajoki. Additionally, representatives of the third sector have been interviewed for the study. The theoretical framework is composed of the theories of organizational communication and crisis study, particularly the notion of the various functions of communication in an organization, the complexity of a crisis and crisis resilience. The study also provides information for leadership research as it reflects upon the relationship between communication and leadership in a crisis situation.

As a result of the study, four theoretical concepts were obtained: the recurring complexity of crisis, the dominance of circumstances, the elements of strengthening of the crisis organization and the network of crisis organizations. Complexity recurred during school shootings, since in addition to the crisis, the ambiguity of management responsibility and division of labour produced surprises and demanded the organisation to adapt. The study demonstrated that specific circumstances of the crisis situation largely determined the operations. Officials of community crisis were also members of the tragedy struck community, hence work and private loss were mixed. It was also discovered that pressure from the media influenced the schedule of the crisis organization work strongly.

The lack of control related to complexity was largely due to the disappearance of predictability. The importance of communication in creating communities was already achieved when an alarm occurred, since without an official alert the municipality was easily excluded from official communication and co-

operation. The concatenation of communication issues caused accumulation of problems. In the absence of authoritative communication, the crisis organization was forced to begin operating based on unofficial information that was difficult to confirm. Decision making based on informal information involved risks and hindered external crisis communication and co-operation with the media.

In the local division of labour, immediate support measures for the victims commenced after the rescue phase. The co-ordination of them is legally the responsibility of the municipal organization. For the purpose of arranging support services, the municipality needed official incident information to be able to comprehend the scale of the task. The death toll increased the urgency and importance of support services. Communication with the bereaved began without national guidance and lacked sufficient resources.

During burdensome tasks the crisis organization was supported by a strong leadership input combining symbolic and instrumental leadership as well as care of the members of the crisis organization. Working in pair provided the opportunity for professional peer support during crisis work. In the circumstances of surprise and disorder, the predictability of matters was enhanced by the application of known solutions in the new context.

Local crisis resilience alias the ability to survive was supported by a network of crisis organizations where all measures had their own place and organization. The evacuation center as well as support centers for the immediate and indirect victims of the crisis structured the entity of psychosocial support and services for traumatic situations. Additionally, places and occasions were indicated to support community grief and workspaces for media representatives. The network of crisis organizations was united by a governing body co-ordinating the support measures. Its internal crisis communication arrangements enabled a continuous decision-making during the acute crisis.

Key words: community crisis, internal crisis communication, crisis resilience, crisis complexity, school shootings, crisis management, communicative constitution of organizations (CCO), crisis coordination, preparedness, psychosocial support and services for traumatic situations.

Esipuhe

Tutkimukselleni voin löytää kaksi alkupistettä, teoreettisen ja käytännöllisen, kuten kriisitutkimuksen perinteeseen sopii. Teoreettinen kiinnostukseni kriisitutkimukseen alkoi Helsingin kauppakorkeakoulun johtamisen laitoksen kurssista, mikä lopulta johti Kaakkois-Aasian vuoden 2004 tsunamia käsittelevään pro-gradu -tutkielmaan. Käytännöllinen kiinnostus kriisitilanteen kokonaisuuden ymmärtämiseksi juontuu puolestaan aiemmasta työstäni palveluesimiehenä Helsinki-Vantaan lentoasemalla, jossa suuronnettomuuteen oli suhtauduttava yhtenä mahdollisena työtehtävänä. Kriisit yllättävät aina, ja yhtäkkiä vuonna 2004 olin mukana vastaanottamassa kansainvälisen tsunamikatastrofin jälkeisiä evakuointilentoja usean päivän ajan.

Väitöstutkimuksen ideat kehittyvät ja kypsyvät parhaiten dialogissa työn ohjaajien kanssa. Ohjaussuhde dosentti Janne Matikaisen ja valtiotieteen tohtori Salli Hakalan kanssa perustui molemminpuoliseen luottamukseen. Kiitos teille molemmille paneutumisesta ja avuliaisuudesta, olette olleet korvaamaton tuki väitöstutkimuksen loppuun saamisessa. Salli Hakala toimi myös tämän tutkimuksen kannustajana, sillä hänen rohkaisemanaan hyppäsin tutkijan uralle, mikä samalla merkitsi hyppyä tuntemattomaan. Kiitokset professori emeritus Leif Åbergille, jonka avulla tutkimus käynnistyi ja löysi muotoaan.

Esitän suuret kiitokset työni esitarkastajille, professori Sirpa Virralle ja dosentti Pentti Raittilalle. Huolellinen perehtymisenne tutkimukseni esitarkastusversioon ja yksityiskohtaiset kommenttinne auttoivat parantamaan työtäni sen viimeistelyvaiheessa. Lämmin kiitos väitöskäsikirjoituksen oikolukemisesta ja taitosta Meri Hämäläiselle sekä äidin halaus kauppatieteiden maisteri, Msc. Karla Pedakille tämän englanninkielisen tiivistelmän laatimisesta. Eri-tyiskiitos filosofian maisteri Ulla Giustille, joka kirjoitusvaiheen aikana luki tekstejäni ja paransi niitä. Kiitos myös filosofian tohtori Merja Suomelle, joka prosessin alkuvaiheessa kommentoi tekstiäni ja jonka kanssa sain jakaa väitöstutkimukseen liittyviä iloja ja suruja.

Tutkijayhteisön kannustavaa ja inspiroivaa merkitystä ei voi liikaa korostaa. Helsingin yliopisto tarjosi vuosien ajan työtilat eri alojen tutkijoille vanhassa pesularakennuksessa. Kiitos kaikille vanhan Pesulan tutkijoille hienoista vuosista. Sydämellinen kiitos uuden tutkijatilan tutkijoille, teidän avullanne löytyi aina työpöytä käsikirjoituksen viimeistelyyn. Minttu Tikka, Salla Laaksonen, Johanna Sumiala ja Erna Bodström, on ollut suuri ilo ja kunnia tutustua teihin. Katja Valaskivi, lämmin kiitos yhteisistä virkistävästä ulkoakateemisista aktiviteeteistamme. Kiitos myös Päivi Tampereelle, jonka kanssa saatoimme jakaa tutkimuskohteen lisäksi elämää lahden toisella puolella. Hannele Porkka ja Tarja Ketola, teidän kanssanne oli tärkeää saada jakaa ajatuksia tutkimuksesta. Ensiaskeleita tutkimustyössä otin epävirallisessa neljän valtiotieteen opiskelijan graduntekoryhmässä. Katri Hulkkonen, Anne

Holli ja Eeva Raevaara, yhteenlaskettu korkeakoulututkintojemme määrä on ehtinyt nousta jo yli kymmeneen kuluneiden vuosikymmenien aikana, yhdessä ystävytemme syvenemisen kanssa.

Tutkimustani ovat tukeneet apurahoilla Kunnallisalan kehittämissäätiö ja Työsuojelurahasto sekä Helsingin yliopiston Viestinnän tutkimus keskus CRC, jolta sain kutsun tulla Helsingin Sanoman säätiön rahoittaman Koulusurmat-projektin tutkijaksi. Lisäksi työskentely Helsingin avoimen yliopiston ja Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian, nykyisen HY+ kanssa on antanut mahdollisuuden erilaisten koulutusten keinoin jakaa tutkimustietoa myös työelämän tarpeisiin.

Lämmin kiitos kuuluu myös perheelleni. Vanhempieni kannustus ja konkreettinen tuki tekivät osaltaan mahdolliseksi koulun käynnin ja opiskelun sekä niiden avulla toteuttamani sosiaalisen luokkaretken yhdessä suomalaisen hyvinvointivaltion kanssa. Lapseni kasvoivat aikuiseksi samaan aikaan kun äiti ensin työskenteli joukkomurhan parissa ja sitten tutki sitä. Karla ja Oliver, kiitos tuestanne, olen ylpeä teistä. Mieheni Kalle oli paras mahdollinen tuki ja turva väitöstutkimuksen myötä- ja vastoinikäymisissä.

Lopuksi esitän suuret kiitokset kaikille tämän tutkimuksen haastattelut antaneille henkilöille. Toivon, että olen ollut luottamuksenne arvoinen ja olen kyennyt riittävän hyvin sanoittamaan sen kokemuksen, jonka koulusurmien työtehtävät teille toivat.

Itä-Helsingissä helmikuun 2. päivänä, 2018
Maarit Pedak

Sisällys

Tiivistelmä	3
Abstract.....	5
Esipuhe	7
Sisällys	9
Luettelo kuvioista ja taulukoista	13
1 Johdanto koulusurmien toimijälähtöiseen tutkimukseen	14
1.1 Kriisi, viestintä, kompleksisuus ja resilienssi määritelmänä.....	15
1.2 Aikaisempi väitöstutkimus suomalaisista koulusurmista	21
1.3 Jokelan ja Kauhajoen koulusurmat paikallisina kriiseinä	23
1.3.1 Jokelan taajama, Tuusulan kunta, keskiviikko 7.11.2007	25
1.3.2 Kauhajoen kaupunki, tiistai 23.9.2008	27
1.4 Tutkimuksen kysymykset, tavoitteet ja rakenne	28
2 Tutkimuksen teoreettinen konteksti	32
2.1 Kriisiviestinnän teoriat 1990-luvulta tähän päivään	33
2.2 Yhteisökriisi ja sen sidosryhmät.....	42
2.3 Sisäinen kriisiviestintä tilanneymmärryksen tuottamisena	47
2.4 Kompleksinen viestintämaisema.....	50
2.5 Resilienssitekijät kriisitilanteessa.....	51
3 Koulusurmien viestintäperusteinen tutkiminen.....	55
3.1 Tutkimus kahdesta kriisitapauksesta	56
3.2 Tutkimusaineisto ja -menetelmät.....	57
3.3 Teemahaastattelut kahdessa roolissa ja kahdessa eri tilanteessa.....	57
3.4 Viestintäperusteinen organisaatioteoria aineiston analyysissä	64
4 Yhteisökriisin kompleksisuus.....	68

4.1	Tietämättömyyden kokemus tuntemattoman uhan edessä	70
4.2	Kriisiorganisaatio mediapaineessa	74
4.3	Julkisen ja yksityisen sekoittuminen organisaatiossa.....	78
4.4	Kuoleman läsnäolo ja henkisen ensiavun ensisijaisuus	80
4.5	Yhteenveto yhteisökriisin kompleksisuudesta	82
5	Turvallisuustoimijoiden yhteistyön kompleksisuus	83
5.1	Hälytyksen vaikutus toiminnan käynnistymiseen	85
5.2	Kriisin tiedonvälitys ja järjestyksen katoaminen työnjaossa	88
5.3	Kriisin tukitoimenpiteiden koordinointi ja johtosuhteiden järjestyksen katoaminen	93
5.4	Omaisviestintä ja järjestyksen katoaminen turvallisuustoimijoiden yhteistyössä	97
5.4.1	Yhteisökriisin erilaiset nimelistat	100
5.4.2	Yhteisökriisin omaispuhelin	101
5.4.3	Uhrintunnistaminen	104
5.4.4	Kuolemasta ilmoittaminen eli kuolinviestin vieminen	106
5.5	Yhteenveto turvallisuustoimijoiden yhteistyöstä	108
6	Kriisiorganisaation resilienssi koulusurmissa	110
6.1	Kriisityön imu	111
6.2	Huolehtiva kriisijohtaminen	114
6.3	Symbolinen kriisijohtaminen	117
6.4	Instrumentaalinen kriisijohtaminen	119
6.5	Asiantuntijoiden itsenäisyys lisääntyi kontrollin vähentyessä ...	122
6.6	Tunnetun soveltaminen tuntemattomaan tilanteeseen	125
6.7	Työparityö ammatillisena vertaistukena	127
6.8	Työyhteisön ja kriisiorganisaation vahvistuminen	130
6.9	Yhteenveto kriisiorganisaation resilienssistä	133

7	Kriisiorganisaatioiden verkosto ja paikallisen turvallisuusjärjestelmän vahvistaminen.....	135
7.1	Resilienssiä lisäävä alueellinen varautuminen	136
7.2	Evakuointikeskuksen rooli ja tehtävä yhteisökriisissä.....	139
7.3	Viranomaisyhteistyön johtaminen ja tukitoimenpiteiden koordinointi	142
7.4	Kriisin uhrien tukitoimet	148
7.5	Koulusurmien tehostettu nuorisotyö.....	152
7.6	Paikallisyhteisön surun tukeminen	154
7.7	Median toimintakeskus.....	158
7.8	Yhteenvedo kriisiorganisaatioiden verkostosta	161
8	Tutkimustulokset ja keskustelu.....	164
8.1	Tulosten teoreettinen panos kriisiviestinnän tutkimukseen.....	166
8.1.1	Viestinnän rooli kompleksisessa yhteisökriisissä ja paikallisen resilienssin kehittyminen	167
8.1.2	Yhteisökriisin kertautuva kompleksisuus	170
8.1.3	Olosuhteiden dominanssi	171
8.1.4	Kriisiorganisaation vahvistamisen elementit.....	174
8.1.5	Kriisiorganisaatioiden verkosto.....	175
8.2	Tulosten käytännöllinen panos ja merkitys	176
8.2.1	Jatkuvuuden takaaminen varautumisen lähtökohtana	177
8.2.2	Yhteistyön, työnjaon ja johtosuhteiden toteaminen.....	178
8.2.3	Kriisin seurauksiin varautuminen ja valmius omaisviestintään.....	179
8.2.4	Kriisiresilienssin tukeminen	181
8.3	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimuksen aiheita.....	186
	Lähteet	190
	Liitteet	207

Luettelo kuvioista ja taulukoista

Kuviot

Kuvio 1. Erilaiset kriisityypit ja niiden johtovastuut

Kuvio 2. Tutkimusaineiston kerääminen ja sen analysoiminen

Kuvio 3. Kriisitilanteen vaiheet ja turvallisuudentunteen muuttuminen

Kuvio 4. Työnjako ja vastuun siirtäminen pelastamisvaiheesta uhrien ja omaisten tukitoimintoihin.

Kuvio 5. Järjestynyt omaisviestintäprosessi omaistyöhön tarvittavien tietojen keräämiseksi

Kuvio 6. Koulusurmista johtuva kriisiorganisaatioiden verkosto

Kuvio 7. Tutkimustulosten teoreettiset käsitteet ja niiden suhde toisiinsa

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimuksen rakenne ja eteneminen

Taulukko 2. Kriisiviestinnän teoriat sekä kriisin luonne, tehokkuuden määrittäjät ja uhan kohdistuminen niissä

Taulukko 3. Haavoittavat ja fataalit kriisit sekä niiden erilaiset tiedontarpeet

Taulukko 4. Haastatteluaineiston muodostuminen ja haastateltujen määrät

Taulukko 5. Viestintäperusteista organisaatioteoriaa noudattavat ehdot aineiston analyysissä

Taulukko 6. Tutkimustulosten raportointi

Taulukko 7. Koulusurmien erilaiset olosuhteet toiminnan kannalta

Taulukko 8. Tutkimustuloksista tehtävät johtopäätökset yhteiskunnallisen varautumisen kehittämisessä

1 Johdanto koulusurmien toimijälähtöiseen tutkimukseen

Suomalaiselle yhteiskunnalle Jokelan ja Kauhajoen koulusurmat olivat poikkeuksellisen vaikeasti käsiteltäviä asioita. Yksittäistapauksena pidetty joukkomurha Jokelassa (Särkelä, 2008; Oksanen, Nurmi & Räsänen, 2011: 108) toistui vain kymmenen kuukautta myöhemmin. Vasta Kauhajoen koulusurma osoitti, että taustalla voi olla muutakin kuin yksittäisen nuoren miehen väkivallanteko. Suomen koulusurmat muistuttivat Yhdysvalloissa tehtyjä Columbinen 1999 ja Virginia Tech -joukkomurhia (Turunen & Punamäki, 2016: 43). Vain muutama kuukausi ennen Jokelan joukkomurhaa, huhtikuun 16. päivä 2007 Yhdysvalloissa Virginia Tech -korkeakoulussa opiskelija surmasi yhteensä 32 ihmistä. Suomen koulusurmat olivat osa jatkumoa, sillä vajaa vuosi Kauhajoen jälkeen 11.3.2009 Saksan Winnendenin yläasteen koulussa 17-vuotias koululainen surmasi ampumalla yhteensä 16 henkilöä.

Vuosina 2007 ja 2008 Suomeen oli saapunut koulusurmiksi (*school shootings*) nimitetty ilmiö (Newman, ym., 2004; Muschert & Sumiala, 2012). Koulusurmilla tarkoitetaan väkivallantekoja, joissa yksi tai useampi ampuja hyökkää nykyiseen tai entiseen kouluunsa tappaakseen useita ihmisiä. Kyseessä on rikos, jossa tekijällä on suhde tekopaikkana toimivaan kouluun, kouluyhteisö toimii surmatöiden yleisönä ja jotkut uhrit ovat tekijälle harkitusti symbolisia henkilöitä. (Newman, ym., 2004: 50.)

Koulusurmien synkässä historiassa Jokelan ja Kauhajoen koulusurmat erottuvat, sillä ne kuuluvat viiden julmimman ja tuhoisimman koulun alueella tehdyn lähes 60 surmatyön joukkoon. Näin totesi lähes 30 vuotta joukkomurhia tutkinut Mary Allen O'Toole suomalaisille viranomaisille järjestetyssä koulutuksessa vuonna 2009. Kriminologi Eric Madfis (2016) mukaan koulusurmat eivät edusta lisääntynyttä mielivaltaista väkivaltaa, vaan kyse on harvinaisesta ja harkitusta rikoksesta, jonka syissä maskuliinisella identiteetillä on merkittävä roolinsa. Koulusurmia on tehty tyypillisesti pienillä paikkakunnilla, joissa yhteisöllisyys ja yhdenmukaisuus voi olla tukahduttavampaa kuin suurissa kaupungeissa. Koulusurmaajien taustalta on löydetty myös koulun aiheuttamaa yhdenmukaisuuden painetta. (Madfis, 2017.) Koulusurmien ehkäisemisessä tekijän profiloimisen sijaan korostuu tekoa edeltävän suunnitelman paljastaminen ja sen uskottavuuden arvioiminen (Madfis, 2014).

Suomessa tehtyjä koulusurmia tarkastellaan tässä tutkimuksessa työtehtävinä, erityisen työprojektin saamisena ja sen hoitamisena. Tutkimuksen huomio kiinnittyy kuntatoimijan rooliin paikallisena turvallisuusviranomaisena kriisin akuutin vaiheen aikana. Kunnan tehtävä kriisitilanteessa on määritelty laissa, ja se käynnistyy heti pelastusvaiheen jälkeen. Viranomaisyhteistyössä pelastusviranomaisilla on vastuu evakuoinnista siihen osallistuvien muiden viranomaisten ja toimijoiden kanssa. Poliisin tehtävä on avustaa pelastusviranomaisia ja taata turvallisuus evakuointikeskuksessa. Tämän lisäksi poliisi

aloittaa rikos- tai onnettomuustutkinnan sekä onnettomuuden uhrien tunnistamiseen liittyvät toimenpiteet. Kunnan tehtäviin kuuluvat evakuoinnin jälkeiset ensihuollolliset toimet kuten ruokahuollon ja vaatetuksen järjestämisen sekä psykososiaalisen tuen palvelujen käynnistäminen. (STM, 2015:1) Siihen kuuluvat kriisin välittömään vaikutuspiiriin joutuneiden tukitoimet, jotka sisältävät 1) välittömän fyysisen, henkisen ja hengellisen ensiavun, 2) kriisin osallisten identifioimisen ja suunnitelmallisen tuen käynnistämisen, 3) kriisin työyhteisöille tarjotut ammattilaisten vetämät defusing- eli purkuistunnot ja debriefing- eli jälkipuinti-istunnot sekä 4) kuolonuhrin omaisten tiedollisen, käytännöllisen ja juridisen avun ja tuen (ks. Tikka, Hakala & Pedak, 2010: 56). Psykososiaalisella tuella halutaan helpottaa yhteisöjen ja henkilöiden sopeutumista, tukea toipumisen käynnistymistä ja estää traumaperäisen stressihäiriön kehittyminen (STM, 2009:16; 13 - 16). Akuutin vaiheen jälkeen ja osittain sen kanssa päällekkäin käynnistyy koulusurmien jälkihoito, joka kestää vuosia, ei kuukausia. Jälkihoitovaihe jää kuitenkin tämän tutkimuksen ulkopuolelle, samoin kuin joukkomurhien syihin ja tekijöihin liittyvät seikat.

Tutkimuksen toimijaperspektiivi johtaa pohtimaan, minkälainen työtehtävä koulusurmista syntyi ja miten työyhteisö siitä saattoi selvitä. Tutkimus tarkentuu sisäiseen kriisiviestintään paikallisten turvallisuustoimijoiden yhteistyössä. Tutkimusaineisto tarjoaa suhteellisen harvinaisen näkökulman kriisitilanteeseen, sillä nyt kriisiä ei katsota ulkoapäin vaan organisaation sisällä koettuna ja elettyinä asiana. Viestinnän tarkastelua voidaan pitää tärkeänä, sillä kriiseihin liittyy aina tietovaje ja tiedontarve. Kriisin puhjetessa organisaatio joutuu usein toimimaan ilman riittävää tietoa ja ottamaan myös riskejä (Weick 2001: 224). Riskit johtuvat siitä, että päätökset joudutaan tekemään ilman varmaa tietoa, epävarmoina toimenpiteiden tehokkuudesta (Brummans, ym., 2014). Tietoa tarvitaan myös toiminnan jälkeen, sillä usein tarkoituksenmukainen toimintatapa löytyy vasta kun nähdään valitun toimintatavan seuraukset (Weick, 2001). Lisäksi laajamittaisissa kriiseissä tietovaje laajenee organisaatioiden väliseksi ongelmaksi.

1.1 Kriisi, viestintä, kompleksisuus ja resilienssi määritelmänä

Kriisiin liittyy aina negatiivisia elementtejä ja uhkia, jotka johtuvat kriisin syistä ja seuraksiin. Kriisitilanne on epätodennäköinen, mutta toteutuessaan kerrannaisvaikutuksia saava prosessi, joka pakottaa johtamaan ja viestimään (Roux-Dufort ja Lalonde, 2013). Kriisin merkitys määritellään viestinnän avulla (Rasmussen & Ihlen, 2017). Puhutaan kriisin sanoittamisesta, jossa jonkun pitää kertoa, mistä on kysymys. Uhan ja epävarmuuden vallitessa tarvitaan toimijoiden tehokkuutta sekä vastuunkantajia, jotka kykenevät palauttamaan turvallisuuden ja järjestyksen (Christensen, Laegreid & Rykkja, 2012). Kriisitilanteessa toteutuu kansalaisten, demokraattisesti valittujen päättäjien

sekä viranomaisvastuussa olevien toimijoiden välinen suhde (Boin, ym., 2009). Toiminnassa voidaan kuitenkin huomata, miten kriisitilanne on toisenlainen kuin kuviteltiin, miten se pakenee rationaalisuutta ja järjestystä, eikä toimenpiteiden tulokset olekaan sellaisia kuin oletetaan. Näin ollen kriisitilanne siirtää organisaation arjen epätasapainoon ja paljastaa organisaatiossa ja yhteiskunnassa vallitsevat heikkoudet, mutta myös aiemmin piilossa olleen potentiaalin (Roux-Dufort, 2007).

Kriisitilanteessa johtamista ei voida erottaa kriisiviestinnästä, mikä pitää ymmärtää laajemmin kuin vain taktisessa ja operatiivisessa merkityksessä (Frandsen & Johansen, 2016). Viestinnällä voidaan nähdä olevan kolme erilaista, mutta yhteen kietoutuvaa tehtävää. Viestinnän avulla lähettäjä välittää haluamaansa tietoa toivomilleen vastaanottajille. Lisäksi viestinnällä luodaan yhteys lähettäjien ja vastaanottajien välille. Kolmanneksi viestinnällä voidaan vastata ajankohtaiseen tarpeeseen tiedon avulla. (Kunelius 2003; Sumiala & Tikka, 2008; Hakala, 2015.) Tässä tutkimuksessa kaikki kolme viestintäteoriaa, eli tiedonsiirto, yhteyden rakentaminen ja disseminaatio eli kylvämisteoria yhdistyvät kriisiviestinnässä. Tällainen viestintämallien synteesi (Ketola, 2015: 355, myös Kunelius 1997) tarkoittaa, että kaikki mainitut viestintänaikemykset ovat läsnä jokaisessa viestintätilanteessa, mutta niiden painotukset vaihtelevat tilanteen mukaisesti.

Kriisitilanteessa toimiville organisaatioille viestintä merkitsee tietoa päätöksentekoa varten, jotta päätökset eivät perustuisi arvailuun tai kuvitelmiin. Kriisitilanteen luomassa uhan ja epävarmuuden ilmapiirissä päätöksenteossa korostuu viestin lähettäjän uskottavuus ja sitä kautta sisällön todenperäisyys. Tämän kaltaisen tiedonsiirron lisäksi kriisiviestinnällä luodaan ja vahvistetaan yhteisöjä, sillä viestimällä osallistutaan ja yhdistytään saman kokemuksen äärelle. Toisaalta viestinnässä myös erotetaan ja luodaan jakoja. Viranomaisyhteistyö syntyy viestinnässä. Kriisin johtamisesta voidaan ajatella, että jollei joku toimija tai keskeinen henkilö osallistu viestintään, hänen edustamansa organisaatio ei myöskään johda kriisitilannetta yhteistyössä, ja silloin tämä johtamispäätös jää käyttämättä ja ajautuu syrjään.

Kolmas kriisiviestinnän tehtävä on tunnistaa tiedontarpeen vaihtelut ja tiedon ajankohtaisuus toisille osapuolille. Viestinnän disseminaation eli kylvämisen näkökulmasta viestinnässä korostuu muuttuvan tiedontarpeen tunnistaminen ja siihen vastaaminen. Kriisiviestintää, kuten muutakin viestintää arvioidaan vastaanottajien näkökulmasta, ei lähettäjän tarpeista. Kun tiedolla on merkitystä vastaanottajille, se helpottaa heidän tilannettaan sekä luo selkeyttä ja mahdollisuuksia orientoitua epäselvään tilanteeseen. Digitalisaation määrittämässä ympäristössä viestintä on kaksisuuntaista, monenkeskeistä ja reaaliaikaista. Lisäksi kriisiviestintä ymmärretään laajasti, jolloin se kattaa tekstin, puheen ja retoriikan lisäksi ilmeet, eleet, symboliset valinnat ja erilaiset visuaaliset elementit. Kriisitilanteen synnyttämä erityinen tunneilmasto määrittää viestinnän tulkitsemista, jolloin väärä puhetapa, sävy tai tyyli-rikko korostuvat poikkeuksellisella voimalla.

Kriisitilannetta johdettaessa tarvitaan viranomaisten yhteistä tilannetietoisuutta (*situation awareness*), jotta kriisitoimijat voivat hahmottaa kokonaisuuksia, tulkita ajankohtaista tilannetta ja arvioida erilaisia mahdollisuuksia ja tulevaisuuksia, jotta tehtäväkokonaisuudesta voidaan selviytyä (VNK, 2017). Tilannetietoisuutta ei voida luoda ilman viestintää. Kriisitilanteessa tunnistetaan kolme erilaista viestinnän kategoriala, joista kaksi näkyy julkisuudessa ja yksi on suurelta yleisöltä piilossa. Nämä ovat ulkoinen ja sisäinen kriisiviestintä sekä median kriisiuutisointi. Ulkoisella kriisiviestinnällä tarkoitetaan pääasiassa viranomaisten ja eri organisaatioiden julkisuuteen antamaa tilannetietoa, erilaisia tiedotteita, lausuntoja sekä tiedotustilaisuuksissa annettuja tilannekatsauksia. Sisäinen kriisiviestintä puolestaan on julkisuudessa piilossa olevaa, viranomaisten välistä ja organisaatioiden sisäistä tiedonvaihtoa ja dialogia. Median viestinnällä on merkittävä rooli viranomaisten tilannetietoisuuden muodostumisessa. Mittavan kriisin saama mediahuomio tuottaa lähes reaaliaikaisen mediatapahtuman, joka on eräänlainen mediavälitteinen rituaali (ks Sumiala, 2014; 2012; 2011), osa kansainvälistä uutistapahtumavirtaa. Kriisiä ratkaistaessa mediavälitteisellä tiedolla on käytännöllinen merkitys, sillä mediatilojen jäsentämisen tiedon avulla kriisitoimijat saavat paremman käsityksen kokonaisuuksista. Median edustajia voidaan pitää viestinnän ammattilaisina, joilla on taitoa yhdistää tietoja ja liittää asioita toisiinsa. Laaja mediakäsitys liittää sosiaalisen median osaksi kriisin julkista viestintää. Sen avulla kansalaisilta saatava tilannetieto on viranomaisten saavutettavissa.

Kompleksisuuden käsite liittyy osaltaan vaikeuksiin saada kriisitilanteesta kokonaiskuvaa. Kompleksisuus tarkoittaa asiantilaa tai ilmiötä, jota ilmentää kytköksellisyys ja yhteen kietoutuneisuus. Hanén (2017: 94) määrittää kompleksisuuden todellisuudeksi, joka koostuu asioiden toisiinsa muovautumisesta ja siitä johtuvasta jatkuvasta muutoksesta. Silloin erilaiset tekijät vaikuttavat yhtä aikaa, ja asioiden yhteenkietoutuminen ja yhteisvaikutus muodostavat kokonaisuuden, josta on vaikea saada käsitystä. Holistinen tarkastelu on tarpeen, koska osina eri asioiden vaikutuksia on vaikeaa yksilöidä. Boisot ja Child (1999) näkevät kompleksisuudessa kognitiivisen ja suhteista muodostuvan elementin. Kognitiivinen kompleksisuus viittaa tiedon sisältöön ja sen merkitykseen erilaisille toimijoille. Sama kriisitilanne merkitsee erilaisia asioita eri toimijoille. Suhteellinen kompleksisuus puolestaan viittaa siihen rakentamiseen, jonka tietoa vaihtavat agentit muodostavat. Toimijat eivät muodosta harmonista, selvärajaista ryhmää, eikä tiedonvaihto heidän välillään ole itsessään selvää. Kompleksisuudesta johtuen kriisitilanteen kokonaisuuden ymmärtäminen ja haltuun ottaminen vaatii tietoa, mielipiteen vaihtoa ja tulkintaa. Tässä tulkitsemistyössä on tarpeen kyseenalaistaa liian helppo ja mekaaninen maailmankuva ja myöntää, että asiantila tai tapahtuma voi olla arvaamaton ja ennustamaton, eikä tilannetta voida lähestyä ennalta lukkoon lyöty ohjeistus apuvälineenä. (Boisot & Child, 1999.)

Gershenson ja Heylighen (2005) avaavat kompleksisuuden käsitettä kahden erilaisen ajattelutavan, klassisen ja kompleksisen ajattelun avulla. Suurin osa tieteellistä ja myös arkisesta päättelystä noudattaa klassista ajattelua. Sen

mukaan kriisitilanne voidaan purkaa elementeiksi, jotka noudattavat deterministisesti lineaarista kaavaa. Silloin riittävä määrä kriisien analyysia voi johtaa oikeanlaisen suunnitelman laatimiseen. Klassisen ajattelun perusteella on mahdollista tuottaa uskottavasti kriisijohtamisen ihannemalleja ja olettaa, että toiminnan tehokkuus toteutuu niiden avulla. Kompleksinen ajattelutapa puolestaan perustuu useiden samanaikaisten asioiden välisten yhteyksien paikantamiseen. Huomio kiinnittyy syiden sijaan seurauksiin. Kompleksisessa kokonaisuudessa kontekstin muuttuessa toiseksi myös asiat ja niiden väliset yhteydet muuttuvat. Kompleksisuutta edustaa myös se, että tulkinnat riippuvat tulkitsijoista, jolloin samasta todellisuudesta on useita erilaisia näkemyksiä. (Emt, 1999.) Kompleksisessa kriisissä viranomaisten yhteisen tilannetietoisuuden muodostuminen ei ole yksinkertainen tai itsestään selvä asia.

Kompleksisessa kriisissä ratkaisu ei ole parhaissa käytännöissä tai tarkoissa suunnitelmissa, vaan siinä, että kokonaisuutta voidaan ymmärtää vähemmän rajallisesti ja puutteellisesti. Silloin kriisitilanteeseen tulee suhtautua jonkin asiantilan edustajana. (Gershenson & Heylighen, 2005.) Esimerkiksi tornitalon tulipalo edustaa onnettomuutta, jossa ihmisiin kohdistuva vaara johtuu pääasiassa talon korkeudesta, tulesta ja savusta. Vasta perehtymällä tarkemmin tulipalon yksityiskohtiin, voidaan kokonaisuutta ymmärtää vähemmän puutteellisesti. Kerrostalopalosta tulee kompleksinen kokonaisuus, kun siinä ilmenee erikoisia ongelmia, joilla on arvaamattomia kerrannaisvaikutuksia.

Kompleksisen vastakohta ei ole yksinkertainen eikä kompleksisuuden tasoa voida mitata (Gershenson ja Heylighen, 2005). Kompleksisuuden käsitettä voidaan lähestyä pohtimalla kriisiä, joka ei ole kompleksinen vaan hankala (*complicated*). Hankala kriisi on arkinen onnettomuus tai rikos, jossa riskin olemassaolo tiedostetaan ja asioihin varaudutaan noudattamalla määräyksiä ja ohjeita, suunnittelemalla sekä harjoittelemalla säännöllisesti. Hankalassa tilanteessa lineaarisella ajattelulla asioita voidaan lähestyä suhteellisen pinnallisesti ja niiden välisiä yhteisvaikutuksia yksinkertaistaen (Richadson, 2008: 13). Kompleksinen ajattelu on tätä hienostuneempaa, eikä asioita voi ennakoita tai ottaa itsestään selvyyksinä. Hankalista arkisesta kriisistä voi kehittyä kompleksinen kriisi, kun yhteisvaikutusten määrä lisääntyy ja lopulta niitä on liikaa hallittavaksi. Lontoossa kesäkuussa 2017 tapahtunut Grenfell Tower -tornitalon tulipalossa tehdyt virheet eskaloituivat ja ongelmat kumuloituivat siten, että tulipalosta muodostui lopulta kansallinen tragedia. Tapaus sai poliittisia vaikutuksia, kun se osoitti modernin yhteiskunnan kahtiajakautumisen ja suurkaupungin kyvyttömyyden huolehtia asukkaistaan. Hankalasta, arkisesta kriisistä tulikin symbolinen, poliittinen kriisi.

Kompleksisuuteen liittyy yllätyksiä, monikossa. Yllätyksen merkitystä Hanén pohtii kysymällä, voiko ennakoitua kriisitilannetta olla olemassa (Hanén, 2017: 45). Talebin (2005) käsitettä käyttäen kompleksista kriisiä voidaan pitää mustana joutsenena eli kriisinä, jota ei kuviteltu mahdollisena ja joka kuitenkin tapahtui. Tällainen on esimerkiksi matkustajakoneen käyttö rikosvälineenä ja pilvenpiirtäjien nopea romahtaminen syyskuun 11. päivä 2001

New Yorkissa. Talebin (2005) mukaan mustan joutsenen kriiseihin kuuluu jälkiviisaus, sillä jälkeenpäin tarkasteltuna tapahtumaketjuna kriisin toteutusta voidaan pitää vähemmän yllättävänä. Jälkikäteen voidaan selkeämmin nähdä niitä elementtejä, jotka olisi pitänyt nähdä jo aiemmin. Jälkiviisaudella voidaan ajatella, että jos Jokelan koulusurmia olisi käsitelty kansainvälisenä ilmiönä yksittäistapauksen sijaan, Kauhajoen koulusurmien tekijä olisi voitu ehkä havaita ja pysäyttää. Newmanin ym. (2004) tutkimus kertoo, että koulusurmiin liittyy lähes aina tekijän ennakkoon antamat vihjeet sekä myös tekojen kopiointi (ns. *copy-cat* -ilmiö). Koulusurmien jälkeen eräät poliisin haastattelemaat henkilöt (Krp-J, 2008; Krp-K, 2009) kertovat näistä molemmista. Koulusurmat kansainvälisenä ilmiönä oli melko tuntematon Suomessa, kun koulusurmat tapahtuivat. Näin ollen yksittäiset havainnot eivät johtaneet asiayhteyden huomaamiseen ja sen myötä toimenpiteisiin. Yksittäistapaus- ja yksinäinen susi –leima oli ehkä liian yksinkertainen selitys sille, että joukkomurha oli mahdollinen ja se toistui ainoastaan kymmenen kuukautta myöhemmin toisaalla Suomessa.

Kriisityössä kompleksista on myös erilaisten tahojen välinen yhteistointa. Kriisijohtamisessa tarvitaan useiden eri alojen toimijoita hallinnoimaan tilannetta. Gershenson ja Heylighen (2005) kuvailevat kompleksista yhteistyötä monisuorittajaorganisaatioksi. Kriisin moniviranomaistoiminnasta vastaavan organisaation rakenne määrittyy toiminnan vaatimuksista. Esimerkiksi merenkulun ja lentoliikenteen onnettomuuksien viranomaisyhteistyö muodostuu osittain erilaisista toimijoista. Parhaimmillaan kompleksisessa organisaatiossa kehittyy tehtävän kestäessä oma kulttuuri, jossa on omat tapansa ja kirjoittamattomat sääntönsä. Kriisiorganisaatiolta odotetaan itseohjautuvuutta (*self-organization*), sillä sen pitää löytää keskuudestaan ratkaisuja ilman ulkoa tulevaa ohjausta, sekä reagoida yllättäviin muutoksiin ja sopeutua niihin. Itseohjautuva organisaatio saa voimavaransa onnistumisista. Se on elinvoimainen niin kauan kun ongelmien aiheuttamat kausaaliset loopit eivät vahvistu ja kasva lopulta riittävän suuriksi tuhoamaan organisaation, hajottamaan sen eri suuntiin vetäviksi yksiköiksi. Kriisiorganisaatiossa viestintä liittyy irralliset elementit yhteen, jolloin erityistä huomiota on kiinnitettävä tietoon, viestinnän mahdollisuuteen ja yhteiseen kieleen. (Gershenson ja Heylighen (2005.) Kompleksista kriisiorganisaatiota voidaan pitää eräänlaisen laajana asiantuntijatiiminä, jolla on tietty määrä resursseja käytössään ja jolle on annettu vapaat kädet ratkaista tuntematon ongelma parhaalla mahdollisella tavalla, ilman tietoa ongelman optimaalisesta ratkaisusta.

Viestinnän merkitys kasvaa kun kompleksisessa järjestelmässä useat erilaiset tekijät vaikuttavat yhtä aikaa, eikä ole selvää, mitkä asiat ovat syitä ja mitkä seurauksia. Tällaisessa ympäristössä useampi näkemys ja mielipide auttavat paremmin ymmärtämään tilannetta (Hanén, 2017: 136). Sisäinen kriisiviestintä (*internal crisis communication*) merkitsee laajasti nähtynä organisaation sisäistä viestintää, joka käsittelee kriisitilannetta ja sen päätöksentekoa johdon ja henkilökunnan keskuudessa (Mazzei & Ravazzani, 2015). Sisäi-

sellä kriisiviestinnällä luodaan suhteita organisaatioiden kesken ja organisaation sisällä (Frandsen & Johansen, 2016; 2010; Taylor, 2011). Erilaisten organisaatioiden yhteistyössä sisäinen kriisiviestintä laajenee ja ylittää organisaatioiden väliset rajat, tavoitteena toimijoiden keskuuteen kehittyvä kollektiivinen mielipide (Frandsen & Johansen, 2017). Tietoa vaihtamalla ei luoda vain mielikuvia vaan pohjaa päätöksentekoa varten (Heide ja Simonsson, 2015). Yhteistyössä korostuu tiedon vaihtamisen lisäksi myös viestinnän yhdistävä ja erottava vaikutus, eli viestintäyhteys määrittää onko yhteistyö aitoa vai ainoastaan nimellistä eri toimijoiden välillä. Tiedon ajankohtaisuus tarkoittaa sitä, yhteisön tiedontarpeet vaihtelevat, jolloin toimijoiden on tiedostettava omien tarpeiden lisäksi myös toisten ajankohtainen tiedontarve.

Kompeksisuuden rinnalla toinen tutkimuksen teoreettinen keskustelu liittyy resilienssiin. Resilienssin juuret ovat yksilöpsykologiassa, ja siihen liittyy sellaisia määreitä kuten selviytymiskyky ja pärjäävyys, sinnikkyys ja lannistumattomuus (Bonanno, 2004). Resilienssiä omaa myös suurin osa kriisin uhreista. Tutkimusten mukaan noin 2/3 selviytyy omin voimin ja sosiaalisen ympäristönsä tuella kriisistä ilman häiriökehitystä tai asiantuntijoiden apua, sillä heillä on resilienssiä eli psyykkistä kestävyyttä tai sitkeyttä. (Saari & Hynninen, 2010: 44.) Resilienssin käsite esiintyy myös katastrofitutkimuksessa, jossa sillä viitataan katastrofin menetykset kokeneen yhteisön selviytymisstrategioihin (*Post-Disaster Recovery*; esimerkiksi Aldrich, 2012). Organisaatioresilienssi puolestaan sisältää organisaatiossa olevia ja siinä kehittyviä erilaisia häiriöltä suojaavia ja sopeuttavia elementtejä (Vogus ja Sutcliffe, 2007; Linnenluecke ja Griffiths, 2010.) Tämän tutkimuksen kontekstissa kriisi-resilienssissä on kyse viranomaisyhteistyön ja kriisiorganisaation toimintakyvystä ja kriisitilanteen aikana tapahtuvasta vahvistumisesta ja lujittumisesta, prosessista, jossa yhteisö oppii ja kehittyy. Resilientti kriisiorganisaatio muokautuu ja sopeutuu epäsuotuisten olosuhteiden aiheuttamiin vaatimuksiin.

Myös kriiseihin varautumisessa puhutaan resilienssiin viittaavin käsittein. Kriisiin vastaaminen (*crisis response*) on korvannut kriisinhallinnan ajatuksen ja yhteiskunnallinen varautuminen on saanut vaikutteita yritysmaailmassa käytetystä jatkuvuussuunnittelusta (*Contingency planning*). Resilienssi varautumisessa merkitsee sitä, että hylätään kriisin syiden analysoiminen, keskitytään kriisin seurauksiin ja pyritään olemaan valmiita vastaamaan kriisin vaatimuksiin tilanteessa kuin tilanteessa (Crichton, ym., 2009). Varautuminen resilienssin tukemisena merkitsee heikkojen kohtien, puutteiden ja vaikeuksien tunnistamista, jotta voidaan vahvistaa niitä ja myös saada vahvempi organisaatio (Kendra & Wachtendorf, 2003, 49). Resilienssin tukemista on myös se, että tunnistetaan organisaatiossa olevat vahvuudet ja erilainen kompetenssi, jotta ne voidaan ottaa käyttöön organisaation kohdatessa negatiivisen tilanteen (O'Sullivan, ym., 2013). Resilienssiin perustuvassa varautumisessa tunnetaan paremmin oma organisaatio ja siinä olevat resurssit sekä tunnistetaan ne yhteisöt, joiden avulla organisaatiota voidaan kasvattaa ja vahvistaa. (Crichton, Ramsay & Kelly, 2009: 33). Resilienssiin perustuvassa

varautumisessa kiinnitetään huomio varautumissuunnitteluun oppimistilaisuutena, eikä niinkään sen tuotokseen, kuten erilaisten valmiussuunnitelmien muotoon tai sisältöön.

1.2 Aikaisempi väitöstutkimus suomalaisista koulusurmista

Suomen koulusurmista on tehty väitöstutkimuksia useasta eri näkökulmasta. Niissä on tutkittu työntekijöiden henkistä selviytymistä vaikeasta työtehtävästä, jälkihoidossa käytössä olleita tukitoimenpiteitä sekä paikallisyhteisön selviytymistä koulusurmien vaikutuksista. Juha Järvelin (2011) tutki hallintotieteen väitöskirjassaan poliisin toimintaa keskittymällä erityisesti poliisihenkilökunnan jälkihuoltoon, joka molemmissa koulusurmista jäi puutteelliseksi. Tulosten mukaan henkilökunnan henkisen tuen järjestelyissä tarvitaan ulkopuolinen koordinaattori, joka itse ei ole ollut mukana traumaattisessa tapahtumassa. Ulkopuolisena hän voi paremmin tarkkailla, että kaikkia traumaattisessa kriisitilanteessa toimineita kohdellaan tasapuolisesti, vaikka heidän yksilöllinen tuen tarve voikin vaihdella. Tutkimus osoitti, että haasteellisessa tilanteessa työskennelleet arvostavat työnantajan halua huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista. Huolenpidon kokemuksella oli merkitystä myös työntekijän henkiseen palautumiseen kriittisen työtilanteen jälkeen.

Klas Backholmin (2012) kehityspsykologian alan väitöstutkimuksen kohde oli media, toimitukset ja niissä ne yksittäiset median edustajat, jotka raportoivat koulusurmista. Tulosten mukaan suurin osa journalisteista välttyi kriisiin liittyvien työtehtävien aiheuttamilta stressioireilta. Työperäisen stressin syntymistä voitiin estää tarjoamalla toimittajille ja kuvaajille riittävästi tietoa niistä normaaleista reaktioista, jotka johtuvat traumaattisista tilanteista. Tällainen psykoedukaatio auttoi median edustajia paremmin ymmärtämään omia reaktioitaan ja antoi myös sellaisia työkaluja, joiden avulla he saattoivat aktiivisesti välttää traumaperäiseen oireiluun altistavia asioita.

Psykoedukaation merkitys korostui myös psykologian väitöstutkimuksessa, jossa Tuija Turunen (2014) tutki Kauhajoen tapahtumakoulun jälkihoidon toimenpiteitä ja niiden vaikutuksia. Tutkimuksen kohteet eli kouluampumisille altistuneet opiskelijat nimesivät tärkeimmäksi tuekseen läheisiltä saadun avun ja tuen, mutta he arvostivat myös tapahtumakoululle järjestettyä pitkäaikaista ammatillista tukea ja erityisesti sen psykoedukatiivisia ja psykoterapeuttisia elementtejä. Myös tukipalvelujen jatkuvuutta kiitettiin. Jälkihoidon tukitoimintojen kokonaisuus kattoi myös läheisensä menettäneille omaisille tarjotut palvelut.

Johanna Nurmi (2014) tutki sosiologian väitöskirjassaan Jokelan ja Kauhajoen paikallisyhteisöä. Molemmissa esiintyi koulusurmien jälkeen samanaikaisesti sekä yhteisöllisyyttä että konflikteja. Jokelassa yhteisöä pidettiin uh-

rina ja julkiset surun ilmaukset nähtiin tärkeinä yhteisön toipumisen kannalta. Kauhajoella sen sijaan yhteisö koettiin koulusurman sattumanvaraisena tapahtumapaikkana ja surun tai solidaarisuuden ilmauksia pidettiin turhina ja niitä jopa kritisoitiin. Siellä paikallisyhteisö tiivistyi torjuessaan uhrin leiman. Kauhajoella pitkäkestoista poikkeustilaa pyrittiin välttämään ja koko koulusurmatapaus seurauksineen haluttiin ulkoistaa. Jokelassa puolestaan haluttiin ulkoistaa tekijän perhe pois yhteisöstä. Siellä paikallisyhteisö koki myös kollektiivista syyllisyydentunnetta, yhteisön jakautumista ja sosiaalista stigmaa.

Taloussosiologian väitöstutkimuksessa myös Miika Vuori (2015) tarkasteli paikallisyhteisöä kriisitilanteen jälkeen. Tutkimuksessa ilmenevät eroavaisuudet paikkakuntien välillä johtuivat eroista rikoksen yksityiskohdissa sekä eri tavalla koetusta luottamuksesta omaa asuinpaikkaa kohtaan. Tutkimus osoitti myös, että huoli kasvoi kriisin osuessa lähelle. Surmatyön tekijän ja teon kohteiden ikäiset nuoret paikalliset naiset olivat eniten huolestuneita koulusurmien toistumisesta. Samanikäiset nuoret miehet eivät kuitenkaan jakaneet tätä huolta. Koulusurmat aiheuttivat voimakkaampaa huolta vastaajissa, joilla oli lapsia ja jotka menettivät tragediassa läheisen tai tutun henkilön.

Näiden tutkimusten lisäksi koulusurmia eri tavalla sivuavia väitöstutkimuksia on muutamia. Kari Koljosen (2013) tiedotusopin alaan kuuluva väitöstutkimus käsitteli kriisijournalismin muutosta. Sen tulokset osoittavat erilaiset historialliset vaiheet suomalaisessa kriisiraportoinnissa. Jokelan koulusurmien yhteydessä esiintyi näkemyksiä journalismin laadun heikentymisestä ja journalistien ammattietiikan rapautumisesta. Tutkimuksen mukaan kriisijournalismin muutos kertoo journalistien ammattieetoksen muutoksesta, journalistiprofessiota tukevien rakenteiden vahvistumisesta ja suomalaisen yhteiskunnan kehityksestä. Journalismin ammattihistoriassa 2000-luvulle tultaessa on tyypillistä henkilöiden ja tunteiden merkityksen korostaminen kriisiuutisoinnissa. Tämä näkyi myös koulusurmista raportoitaessa.

Kreetta Karvalan (2014) journalistiikan väitöstutkimus syventyi sosiaalisen median rooliin kriisiuutisoinnissa. Tutkimus osoitti kansalaisten kasvavan panoksen molemmissa koulusurmatapauksissa. Niissä kansalaisilta tulvi uutisvinkkejä, nettilinkkejä ja kuvia ampujista, uhreista ja tapahtumien kulusta. Vuonna 2007 perinteiset uutistoimitukset eivät vielä pitäneet internetiä oman julkaisutoimintansa kannalta keskeisenä uutisvälineenä. Silti Jokelan koulusurmat oli käännekohta, jolloin kaikki merkittävät suomalaismediat rynnistivät verkkoon ja uutisoivat tapahtumista lähes reaaliaikaisesti, vaikka viranomaistietoja oli niukasti saatavilla. Etenkin alkuvaiheen uutisointi oli silminnäkijöiden tietojen varassa. Jokela oli ensimmäinen kotimainen uutistapahduma, joka rakentui lähes kokonaan internetin ympärille. Verkkouutisten avulla saattoi seurata tilanteen kehittymistä, ja myös tekijän koulusurmaviesti levisi ensin verkon kautta.

Matti Waitisen (2011) kasvatustieteen väitöskirja käsittelee koulujen turvallisuuskulttuuria koulusurmien jälkeisessä Suomessa. Se osoittaa melko hä-

lyttävästi, että koulusurmista huolimatta suomalaisessa peruskoulussa aikuisten turvallisuusosaamisessa ja -asenteissa ilmenee pahoja puutteita. Myös turvallisuuskulttuuri vaihtelee paljon kouluittain. Toisessa ääripäässä turvallisuus työ rajoittuu pienimpään mahdolliseen suunnitelmien päivittämiseen, ilman että henkilöstöä perehdytettäisiin käytännön tasolla erilaisia uhkatilanteita varten. Toisaalta tutkimuksessa löytyi kouluja, joissa vallitsee hyvä ymmärrys erilaisista vaaratekijöistä ja joissa käytännön turvallisuusjohtaminen on systemaattista, osallistavaa ja yhteisöllistä. Yleisesti suhtautuminen turvallisuusjohtamiseen on kuitenkin reaktiivista eli erilaisista riskeistä ollaan kiinnostuneita vasta kun jotakin on tapahtunut tai on meinannut tapahtua.

Tulevaisuustutkimuksen alaan kuuluva Kimmo Laakson (2014) tutkimus käsittelee puolestaan suuronnettomuuksien johtamista. Se tarkastelee kriisitilannetta sellaisen yrityksen kannalta, joka on suuronnettomuuden aiheuttajana tai jossa onnettomuus tapahtuu. Tutkimuksen tulokset paljastivat heikkouksia suuronnettomuuksiin varautumisessa. Yritykset eivät ole tasa-arvoisessa asemassa turvallisuustoimijoiden kanssa. Olemassa oleva ohjeistus ei velvoita riittävästi yrityksiä osallistumaan yhteisharjoituksiin eikä ohjaa yhtiöiden varautumista. Varautumisessa ilmenneitä viestinnän ongelmia ei nosteta esille eikä niitä siten kyllin päättävällä tavalla ryhdytä ratkaisemaan. Myöskään yhteisen käsitteistön kehittämiseen ei käytetä aikaa. Lisäksi tutkimuksessa todettiin, että yritykset hyötyisivät yhteistyöstä oman toimialansa sisällä suuronnettomuuteen varautumisessa liittyvissä seikoissa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että kuntaorganisaation asemaa viranomaisyhteistyössä voidaan pitää samankaltaisena kuin Laakson (2014) tutkimuksen yritysten asemaa suuronnettomuuksissa: välttämättömänä yhteistoiminnan kannalta, mutta usein tuntemattomana muille osapuolille. Waitisen (2014) tutkimus keskittyy kriisin ennakointiin eli varautumisvaiheeseen, ja oma tutkimukseni käsittelee ennakkoinnin jälkeistä vaihetta eli akuuttia kriisi-toimintaa. Järvelinin (2011) tutkimus täydentää kuvaa koulusurmien akuutin vaiheen toimista. Sen sijaan Backholmin (2012), Nurmen (2014), Wuoren (2015) ja Turusen (2014) tutkimukset keskittyvät akuutin kriisin jälkeiseen aikaan, joka rajoittuu ulos tästä tutkimuksesta. Tutkimukseni avaa näkökulman viranomaisyhteistyötä tekevän kriisiorganisaation sisäisiin ratkaisuihin. Aineiston avulla saadaan tietoa, joka kertoo koulusurmia yleisemmin siitä, mitkä ovat paikallisen viranomaisyhteistyön edellytykset vakavassa kriisitapauksessa ja mikä on kuntaorganisaation funktio niissä.

1.3 Jokelan ja Kauhajoen koulusurmat paikallisina kriiseinä

Paikallinen, mutta vaikutuksiltaan mittava kriisi on suuronnettomuuden kaltainen tilanne, joka vaatii turvallisuustoimijoiden yhteistyötä. Yhteistyössä keskitytään valtasuhteiden korostamisen sijaan luottamuksen rakentamiseen

ja yhteisen tavoitteen saavuttamiseen (Valtonen, 2010). Perinteisiksi turvallisuustoimijoiksi käsitetään poliisin, pelastustoimen ja puolustusvoimien sekä rajavartioston edustajat (Branders, 2016: 15). Tässä tutkimuksessa kuntaorganisaatiota pidetään yhtenä niistä paikallisista turvallisuustoimijoista, jotka työskentelevät kriisistä johtuen omissa lakisääteisissä tehtävissään. Kunnan rooli yhteistyössä käynnistyi heti pelastusvaiheen jälkeen, ja sen tehtävä oli hallinnoida akuutteja tukitoimenpiteitä kuntalaisia ja muita kriisin kohdanneita varten.

Paikallisten viranomaisten näkökulmasta on merkittävää, miten laajasti kriisi vaikuttaa. Jokelan koulusurmissa vaikutukset kohdistuivat pääosin paikkakunnalle. Rikoksen tekijä ja sen uhrin olivat pääosin kotoisin tapahtuman paikkakunnalta, jolloin kyse oli ns. *keskihakuisesta kriisistä* (Dyregrov 1999: 15). Kuntatoimijalle se tarkoitti johtovastuun kasautumista, koska akuutin kriisituen järjestäminen ja myös kriisin jälkihoito keskittyi tapahtumakunnalle. Keskihakuinen kriisi tulee myös henkilökohtaisesti lähelle, jolloin se kuormittaa voimakkaasti kriisityötä ja yhteisöä. Silloin uhreilla on kasvot, nimet ja historia yhteisönsä parissa tapahtumakunnassa, jossa myös useat keskihakuisen kriisin toimijat asuvat. Kauhajoen koulusurman syihin ja seurauksiin oli helpompi saada etäisyyttä, sillä uhrin ja tekijä olivat kotoisin Kauhajoen ulkopuolelta. Tällainen *keskipakoisen* (Dyregrov, 1999: 15) kriisin akuutit palvelut ja myös jälkitoimet voidaan jakaa niihin kuntiin, joissa kriisin välittömät uhrin asuvat. Lisäksi keskipakoiseen kriisiin saa henkistä etäisyyttä, jolloin tehtävä on helpompi kestää tunnetasolla ja sen henkinen kuormitus kriisityöhön on vähäisempää.

Paikalliset turvallisuusorganisaatiot olivat osa paikallisyhteisöä. Erityisesti peruspalveluista vastaava kuntaorganisaatio oli monella tavalla sidoksissa tragediaan. Jokelassa tekijä asui perheineen paikkakunnalla ja oli kunnan palvelujen parissa kasvanut nuori mies¹. Surmansa saaneet uhrin olivat kahta lukuun ottamatta paikkakunnalta, ja heiltä jäi lapsia ja sisaruksia, jotka kävivät alueen päiväkodeissa ja kouluissa. Surmatyöt tehtiin kunnan koulussa ja kunta menetti kaksi työntekijäänsä. Menetykset heijastuivat laajalle eri työyhteisöihin, ennen kaikkea kunnan kouluihin, rehtoreihin ja terveydenhoitohenkilökuntaan (tutkijan oma tieto). Kauhajoella tapahtumakoulua johti Seinäjoen koulutuskuntayhtymä. Rikoksen tekijä opiskeli paikkakunnalla, mutta hänen perheensä asui muualla. Surmansa saaneet uhrin ja heidän perheensä asuivat Kauhajoen lähikunnissa, ja kuuluivat niiden peruspalvelujen piiriin. Joukkomurha kosketi laajasti Etelä-Pohjanmaan alueella, sillä menehtyneet olivat kotoisin kuudelta paikkakunnalta Etelä-Pohjanmaalta sekä kahdesta alueen ulkopuolisesta kunnassa. Kuolonuhrien perheiden ja läheisten jälkihoitopalvelut siirtyivät Kauhajoelta lähinnä Etelä-Pohjanmaan eri kuntien tehtäviksi.

¹ Tiedot on saatu poliisiraporteista (Krp-J, 2008; Krp-K, 2009)

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan Jokelan ja Kauhajoen koulusurmien tapahtumia yksityiskohtaisemmin sellaisina kuin ne näyttäytyivät kunnan johdolle. Lähteenä on käytetty keskusrikospoliisin kahden esitutkimusraportin (Krp-J, 2008; Krp-K, 2009) lisäksi oikeusministeriön julkaisemia raportteja (OM-J 2009:2; OM-K 2010:11), Jokelan jälkihoidon koordinaattorina sosiaali- ja terveysministeriölle laatimaani selvitystä (Pedak, 2009) ja koulusurmista tehtyjä tutkimuksia (Hakala, 2009; Raittila, ym., 2008; 2009).

1.3.1 Jokelan taajama, Tuusulan kunta, keskiviikko 7.11.2007

Tuusulan kunnan pohjoisosassa, Jokelan koulukeskuksessa on yläkoulu ja lukio samassa rakennuksessa. Oppilaiden ikäjakauma on 13-vuotiaista nuoriin aikuisiin. Marraskuun 7. päivä 2007 koulukeskuksen lukiota käyvä 18-vuotias abiturienti surmasi ampumalla kuusi lukion oppilasta, viisi nuorta miestä ja yhden aikuisen naisopiskelijan. Lisäksi hän surmasi kaksi kunnan työntekijää, koulun rehtorin ja kouluterveydenhoitajan. Ampumisen kestäessä välittömään kuolemanvaaraan joutui suuri joukko ihmisiä, useasta kymmenestä satoihin nouseva määrä oppilaita ja kymmenittäin koulun henkilökuntaa. Joukkomurha ajoittui lukiolaisten ruokatuntiin noin kello 11.40 ja 12.05 välille, jolloin yläkoulua käyvät nuoremmat oppilaat olivat sisällä luokkahuoneissa opitunneilla. Liikkuessaan ympäri koulurakennusta tekijä uhkasi aseellaan myös yläkoululaisia, mutta ei ampunut heitä kohti. Koulun ulkopuolella hän surmasi yhden uhrinsa. Surmapaikalle oli näköyhteys luokkahuoneista. Tekijä myös tulitti kohti poliiseja koulun ulko-ovelta. Tekijä surmasi uhrinsa koulussa neljään eri paikkaan kahdessa eri kerroksessa. Jokelan koulukeskuksessa koulua käyvien määrä syyslukukaudella 2007 oli noin 495, joista 160 oli lukiolaisia. 7.11.2007 siellä työskenteli arviolta 38 työntekijää.

Jokelan koulukeskuksen järjestelmällinen evakuoiminen ei ollut mahdollista, vaan surmatöiden aikana ja ampumisen tauottua ihmisiä pakeni ulos, osa ikkunoista hyppäämällä. Koulun alueelta lapsia ja nuoria pakeni piiloon naapuruston asuntoihin, syvemmälle taajamaan sekä ala-asteen kouluun ja sen vieressä sijaitsevaan evankelisluterilaisen kirkon seurakuntataloon. Osa hakeutui myöhemmin Jokelan nuorisotalolle, kun se saatiin avattua. Oppilaita ja henkilökuntaa jäi myös piilottelemaan sisälle koulurakennukseen. Rehtori oli kuulutuksessa kehottanut kaikkia sulkeutumaan luokkiin. Opettajia piilotteli lukkojen takana opettajanhuoneessa. Tämän lisäksi keittiössä, varastoissa ja jopa sähkökaapissa piilossa oltiin jopa tunteja. Päästyään sisälle koulurakennukseen poliisit löysivät ampujan vaikeasti loukkaantuneena koulun wc-tiloista. Hänet toimitettiin ambulanssilla Töölön sairaalaan, jossa hän kuoli samana iltana. Koulutyö keskeytettiin viikoksi, jonka aikana koulurakennus siivottiin ja siellä tehtiin pintaremontti. Viikon kuluttua joukkomurhasta eli seuraavan viikon torstaina oppilaat ja henkilökunta palasivat Jokelan koulukeskukseen jatkamaan koulutyötä.

Ensimmäisen hätäilmoituksen koulurakennuksesta soitti koulun nuori naisoppilas ampumisen vielä kestäessä. Myöhemmin koululta tehtiin hätäkeskukseen yhteensä 161 hälytystä ampumisesta (ks. myös Hakala, 2009: 20 - 46). Hätäkeskuksesta ei otettu yhteyttä Tuusulan kunnanjohtoon. Näin ollen kunnanjohtolla ei ollut vahvistettua tietoa meneillään olevasta joukkomurhasta kunnan hallinnoimassa koulussa. Sen sijaan hätäkeskus ilmoitti ampumistilanteesta Tuusulan naapurikuntaan, Vantaan kaupungin sosiaalitoimen kriisikeskuksen päivystäjälle. Koululta henkilökunta yritti soittaa Tuusulan kunnanjohtoon, mutta yhteys saatiin luotua vasta noin puoli tuntia tapahtumien käynnistymisen jälkeen. Kunnantalolla ensimmäisen puhelun koululta sai sivistystoimenjohtaja, joka soitti heti koulun kansliaan ja kuuli sieltä vahvistuksen rehtorin kuolemasta. Kansliasta hän kuuli myös, että ampuminen on vielä käynnissä.

Tuusulan johtoryhmän jäsenet kutsuttiin kunnantalolle ja sinne muodostettu kriisijohto yritti puhelinyhteyttä poliisin kanssa siinä onnistumatta. Kunnanjohtaja ei ollut paikalla, vaan hän sai tiedon autoonsa ja ajoi sen jälkeen suoraan Jokelaan noin 20 kilometrin päähän kunnantalolta. Sinne lähti myös osa johtoryhmästä. Viestintätiimi jäi kunnantalolle, ja yksi johtajista lähti Järvenpään poliisin johtokeskukseen tietoa saadakseen. Sosiaalitoimen johtaja oli seminaarissa naapurikunnassa. Hallintojohtaja ei nähnyt itsellään olevan roolia kriisissä, ja hän jättäytyi pois toiminnasta. Myös terveystoimen johtaja jätti johtoryhmän lähtiessään lomalle tapahtumapäivän iltana, josta hän palasi takaisin työpaikalle akuutin kriisin jälkeen maanantaina. Viranomaisten johtokeskukset sijaitsivat erillään pitkän matkan päässä toisistaan. Poliisin yleisjohto työskenteli Järvenpäässä, rikostutkinnan johtokeskus perustettiin Keskusrikospoliisin tiloihin Vantaan Tikkurilaan ja pelastuslaitoksen johtokeskus työskenteli toisaalla Vantaalla. Kunnan johtokeskus toimi Hyrylässä. Viranomaisten yhteistä johtokeskusta ei perustettu.

Poliisi ja pelastuslaitos olivat valinneet evakuoitikeskukseksi Jokelan seurakuntatalon. Evakuoitikeskusta johti poliisi, kunnes paikalle saapui Vantaan sosiaalipalvelujen edustaja, joka ryhtyi johtamaan toimintaa. Kriisikeskukseen kerääntyi nopeasti kymmenittäin kolmannen sektorin työntekijöitä ja vapaaehtoisia eri järjestöistä Uudenmaan alueelta. Viestintäyhteydet olivat heikot, sillä kirkolta ei päässyt seuraamaan Tuusulan kunnan verkkoviestintää eikä siellä ollut toimivaa televisiota. Kunnalla ei ollut käytössään viranomaisille tarkoitettua Virve-puhelinta, toisin kuin muilla paikallisilla turvallisuusviranomaisilla. Poliisi keräsi koululta saapuvien henkilötietoja ja kuulusteli silminnäkijöitä sekä kertoi lyhyesti tapahtumasta, mutta ei antanut tietoja kuolonuhreista. Iltaapäivän ja illan aikana Jokelan kirkolle saapui lasten vanhempia hakemaan lapsiaan kotiin. Kirkolla oli useita oppilaita, jotka olivat surmatöiden silminnäkijöitä ja jotka sen vuoksi tiesivät, että jotkut vanhemmista odottivat lapsiaan turhaan. Vasta lähempänä puolta yötä poliisi kertoi joillekin vanhemmille, että heidän lapsensa oli luultavasti surmattu. Kello 18 tapahtumapäivän iltana, kuusi tuntia joukkomurhan jälkeen poliisi järjesti en-

simmäisen tiedotustilaisuuden Hyrylässä Tuusulan kunnantalolla. Siellä poliisi kertoi surmattujen määräksi kahdeksan henkilöä, viisi poikaa, kaksi tyttöä ja yhden naisen, jonka poliisi tiedotustilaisuudessa vahvisti koulun rehtoriksi. Vasta seuraavana päivänä yksi tytöksi ilmoitetusta kuolonuhreista paljastui koulun terveydenhoitajaksi. Tiedotustilaisuudessa myös Tuusulan kunnan kriisijohto sai tietoonsa virallisen uhriluvun.

1.3.2 Kauhajoen kaupunki, tiistai 23.9.2008

Kauhajoen kaupungin keskustassa sijaitsevassa koulurakennuksessa toimi kaksi ammattiin kouluttavaa oppilaitosta. Koulutuskeskus Sedu tarjosi keittäjä- ja kokkikoulutusta. Seinäjoen ammattikorkeakoulun liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikön toimipisteessä puolestaan koulutettiin restonomeja. Oppilaitosten opiskelijat olivat iältään 18–25-vuotiaita. Tiistaina 23. syyskuuta toisen vuosikurssin 22-vuotias restonomiopiskelija surmasi ampumalla kahdeksan naisopiskelijaa, yhden miesopiskelijan sekä miesopettajan. Kaikki oppilasuhrit olivat tekijän omasta oppilasryhmästä. Kolme todistajaa jäi eloon. Joukkomurha tehtiin pohjakerroksen luokkatilassa koetilaisuudessa ja se alkoi noin kello 10.40. Tekijä sytytti luokkahuoneeseen tulipalon. Kymmenestä surmansa saaneesta yhdeksän löytyi tapahtumaluokasta ja yksi alakerroksen käytävältä. Kaikki kuolivat ampumavammoihin. Surmatöiden silminnäkijöitä oli suhteellinen pieni määrä, ehkä vajaa kymmenen henkilöä. Henkilökuntaa koulussa oli yhteensä 56 ja opiskelijoita 357 henkilöä. Ampumisten aikana koulurakennuksen eri osissa oleskeli arviolta yhteensä 90 henkilöä, eli vain vajaa kolmasosa kaikista oppilaista. Surmatöiden aikana koulun ruokasalissa oli juuri alkanut ruokailu ja tarjottimien määrän mukaan siellä olisi ehtinyt ruokailla noin 60–70 henkilöä.

Ammattikoulun rehtori oli poikkeuksellisesti käymässä Kauhajoella ja yhdessä opettajakunnan kanssa hän sai juhlasaliin tiedon alakerroksessa kuuluvista laukausten äänistä. Koulu päätettiin tyhjentää nopeasti, ja opinto-ohjaaja kehotti kuuluttamalla poistumaan koulurakennuksesta välittömästi. Koulurakennuksesta poistuttiin rauhallisesti muutamassa kymmenessä minuutissa, eikä osa edes tiennyt, mitä rakennuksessa oli tekeillä. Surmien ja tulipalon syttymisen aikana tapahtumaluokassa piilotteli kolme naisopiskelijaa. Yksi heistä soitti Pohjanmaan hätäkeskukseen ensimmäisen hätäpuhelun koululta kello 10.43 ja silloin hätäkeskukseen kuului ampumisen ääniä. Lopulta kaikki kolme pääsivät pakenemaan palavasta rakennuksesta tuuletusikkunan kautta, osa vakavasti loukkaantuneena. Surmatöiden jälkeen tekijä liikkui tyhjässä rakennuksessa sytyttämässä paloja. Tulipalojen takia poliisilla kesti tunteja ennen kuin se pääsi koulurakennukseen sisälle. Päästyään savua täynnä olevaan rakennukseen poliisi löysi tekijän käytävältä, jonne hän oli surmannut itsensä aseellaan.

Evakuointi sujui ripeästi ja pelastusviranomaiset ohjasivat koulusta poistuneet opiskelijat ja henkilökunnan kauppaoppilaitokseen, jossa he odottivat

tilanteen rauhoittumista muutaman tunnin ajan. Liikuntasaliin kerääntyneiden oppilaiden tunnelma oli aluksi melko rauhallinen, sillä siellä ei tiedetty tarkasti, mitä on tapahtunut. Opettajat alkoivat kerätä nimilistoja ja vähitellen kävi selväksi, että noin kymmeneen opiskelijaan ei saatu yhteyttä. Lopulta ymmärrettiin, että lähes kokonainen luokka puuttui, mutta oltiin epätietoisia siitä, mistä luokasta oli kyse. Tiedossa oli, että ilmeisesti kolme haavoittunutta oli päässyt pakoon, mutta henkilöistä ei ollut varmuutta. Kauppaoppilaitoksen tiloista tapahtumakoulun opiskelijat pääsivät pois noin kello 15. Samaan aikaan Suomen hallitus ilmoitti koulusurmissa menehtyneiden virallisen määrän. Kaupungintalon tiedotustilaisuudessa paikkansa pitävä uhrien määrä oli ilmoitettu jo kello 14.00 eli noin kolme tuntia surmatöistä.

Pohjanmaan hätäkeskus ei ilmoittanut meneillään olevasta ampumisesta Kauhajoen kaupungin johdolle. Sen sijaan tapahtumakoululla työskennellyt ensihoidon yrittäjä otti Virve-viranomaispuhelimella yhteyden Kauhajoen terveysasemalle. Kaupunginjohto oli lähes kokonaisuudessaan seminaarissa Kauhajoen kaupungintalon valtuustosalissa, jonne ylilääkäri sai tiedon ampumisesta terveyskeskukselta. Tämän jälkeen kaupunginjohto siirtyi kunnantalolta viereiselle Kauhajoen terveysasemalle, jonne perustettiin kriisin johtokeskus. Johtokeskukseen hakeutui myös muiden turvallisuustoimijoiden edustajia. Terveysaseman Virve-yhteyden avulla kriisijohto saattoi seurata palo- ja pelastustoimen käymää keskustelua. Iltapäivän ja illan aikana Kauhajoelle saapui suuri määrä järjestöjen edustajia ja lukuisia koulutettuja vapaaehtoisia.

Kauhajoen kaupungintalolle perustettiin mediakeskus, jonne varattiin työtiloja medialle sekä järjestettiin tiedotustilaisuuksia valtuustosalissa aluksi kerran tunnissa. Tiedotustilaisuuksissa puhuivat tapahtumapäivänä poliisin edustajat, pelastusjohtaja, Kauhajoen kaupunginjohtaja, oppilaitoksen edustaja ja Kauhajoen seurakunnan kirkkoherra. Illan viimeisessä tilaisuudessa oli mukana myös peruspalveluministeri. Seuraavana päivänä poliisi kertoi myös uhrien tunnistamisesta. Tiedotustilaisuudet olivat kaikille avoimia, joten median edustajien lisäksi niitä kuulemassa oli myös eri organisaatioiden henkilökuntaa ja paikkakuntalaisia.

1.4 Tutkimuksen kysymykset, tavoitteet ja rakenne

Tämä tutkimus tarkastelee kriisitilannetta toimijoiden näkökulmasta, jotka toteuttavat työssään organisaatiolle kuuluvaa lakisääteistä tehtävää. Aineistolle esitetään kysymyksiä, jotka johtuvat kuntaorganisaation erityisestä asemasta viranomaisyhteistyössä, kriisin luonteesta ja siitä, miten tehtävästä selviydyttiin. Tunnemme kuitenkin huonosti sitä tehtäväkokonaisuutta, joka seuraa laajamittaisesta kriisistä. Koulusurmat tarjoavat mahdollisuuden saada empiiristä tietoa siitä. Tutkimukseni ensimmäinen kysymys kuuluu: T1.

Millainen oli tapahtumakunnan työtehtävä koulusurmissa ja mikä oli viestinnän rooli siinä? Kriisillä on fyysinen tapahtumapaikka, jonka peruspalveluista vastaa kuntahallinto. Paikallisten viranomaisten yhteistyössä kunnan tehtävä käynnistyy palo- ja pelastustoimien jälkeen. Toinen tutkimuskysymys puolestaan koskee tämän tehtävän erityispiirteitä suhteessa arkityöhön. Koulusurmia voidaan pitää kompleksisina kriiseinä niiden tuottaman yllätyksen ja arvaamattomuuden vuoksi. Aineiston avulla voimme saada käsityksen niistä yksittäisistä seikoista, jotka aiheuttivat kriisin kompleksisuuden. Toinen tutkimuskysymys kuuluu: T2. Mistä tekijöistä kriisin kompleksisuus muodostui koulusurmissa? Kompleksisuudella viitataan ymmärtämiseen, tietoon ja viestintään liittyviin seikkoihin, mutta myös siihen rakenteelliseen, toimijoiden yhteistyössä syntyvään kokonaisuuteen, joka koulusurmiin vastaamisessa ilmeni. Kolmas tutkimuskysymys liittyy resilienssiin, johon sisältyy ajatus sinnikkyudesta ja joustavuudesta, joilla organisaatio vastustaa ympäristöstä tulevia negatiivisia vaikutuksia. Kolmannessa kysymyksessä haetaan vastausta seuraavaan: T3. Miten resilienssi toimintakykynä ymmärrettynä ilmeni koulusurmien kriisiorganisaatiossa ja paikallisessa organisoitumisessa? Oletuksena on, että viestinnällä ja erityisesti sisäisellä kriisiviestinnällä on merkitystä kriisin selviytymiskyvyn kannalta.

Tutkimuksen tavoitteet liittyvät tutkimukseen ja ovat myös käytännöllisiä. Tulosten avulla voidaan edistää kriisitutkimusta, jota organisaatioiden näkökulmasta tehdään Suomessa vielä vähän. Väitöskirjani yksi keskeinen tavoite on lisätä suomenkielistä kriisitutkimusta, sillä ajantasaista tutkimustietoa on saatavilla pääasiassa englannin kielellä. Tästä syystä kriisitutkimuksen uusi käsitteistö ei ole vakiintunut suomalaisessa keskustelussa, vaan keskustelua käydään osittain vanhentuneella käsitteistöllä. Vaikka tämän tutkimuksen aiheena ovat koulusurmat, soveltuvat sen tulokset myös muista syistä syntyneisiin laajamittaisiin kriiseihin. Kriisitilanteesta saatu aineisto kuvaa parhaiten, mistä kriisitilanteessa on kysymys, sillä varautumistilanteista tehty tutkimus ei siitä kerro. Varautumisharjoituksista puuttuu kriisin inhimilliset ja materiaaliset menetykset sekä aito aikapaine. Median aiheuttamaa viestintäpakkoa ja kansalaisten hätää ei voida simuloida. Harjoitus voidaan keskeyttää milloin tahansa, mutta kriisitilanteessa näin ei voida tehdä. Tästä syystä vain aidosta kriisistä saadaan tietoa tehtävän mittakaavasta, vaikeusasteesta ja kriisistä selviytymisestä.

Sisäisen kriisiviestinnän käsite ja merkitys on usein vielä tuntematon, eikä aiheesta ole saatavilla suomenkielistä tutkimusta. Ulkoisen ja sisäisen viestinnän välistä eroa ei tunnisteta ja silloin kriisiviestintä voidaan ymmärtää rajallisesti ainoastaan ulkoiseksi, julkiseksi viestinnäksi. Kriisin ylittäessä uutiskynnyksen ulkoinen kriisiviestintä näkyy ja siksi se voidaan havaita ja tunnistaa. Sisäistä kriisiviestintää ei julkisuudessa näy. Voidaan ehkä huomata, että yhteistyössä ilmenee ongelmia, koska kriisistä saatu käsitys jää puutteelliseksi. Puhutaan yhteistyön ongelmista, mutta niitä ei paikanneta sisäisen kriisiviestinnästä johtuviksi. Erilaisissa selvityksissä voidaan mainita, että toimintaa häiritsivät ongelmat viranomaisyhteistyössä, erittelemättä mistä nämä

ongelmat johtuivat ja miten ne ilmenivät. Sisäisen kriisiviestinnän tunnistaminen auttaa paikantamaan yhteistyön ongelmia ja tarjoamaan ratkaisumahdollisuuksia.

Tutkimuksen rakenne ja sisältö ilmenevät sivulla 31 olevasta taulukosta 1. Seuraavassa luvussa siirrytään tarkastelemaan tutkimuksen teoreettista osuutta eli kriisiviestinnän tutkimusta, tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä sekä yksityiskohtaisemmin tutkimuksen teoreettista viitekehystä, eli kriisin kompleksisuutta ja resilienssiä. Luvussa 2 käsitellään kriisiviestinnän teoreettista kehitystä ja avataan yhteisökriisin käsitteen merkitystä. Sen jälkeen luvussa 3 siirrytään tutkimusasetelmaan ja mennään metodologisiin kysymyksiin. Luvut 4-7 esittelevät empiirisiä tutkimustuloksia. Ne jakautuvat kahteen teemaan. Ensin käsitellään koulusurmien organisaatiolle aiheuttamia ongelmia (luvut 4 ja 5) ja sen jälkeen niitä ratkaisuja, joita koulusurmien olosuhteisiin sopeutuminen tuotti (luvut 6 ja 7). Luvussa 8 tehdään yhteenveto tutkimuksesta ja vastataan tutkimuskysymyksiin sekä pohditaan tutkimuksen merkitystä.

Taulukko 1. Tutkimuksen rakenne ja eteneminen.

KOMPLEKSIINEN YHTEISÖKRIISI SISÄINEN KRIISIViestintä KUNTAORGANISAATION RESILIENSSI- TEKIJÄNÄ JOKELAN JA KAUAHOEN KOULUSURMISSA	
Luku 1: Johdanto kou- lusurmia käsittelevään tut- kimukseen	Sisältää viestinnän, kompleksisuuden ja resilienssin kriisitilanteessa, katsauksen Suomen koulusurmista tehtyyn tutkimukseen, kriisitapausten kuvaukset sekä tutkimuksen kysymykset, tavoitteen ja sisällön.
Luku 2: Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	Viitekehys sisältää katsauksen kriisiviestintäteorioista, sisäisen kriisiviestinnän tutkimuksesta, kriisien kompleksisuus-teoriasta ja kriisin resilienssiteoriasta.
Luku 3: Koulusurmien viestintäperusteinen tutkimus	Tutkimusteoria käsittää tapaustutkimuksen kuvauksen, haastattelujen tekemisen kriisitilanteesta sekä viestintäperusteisen organisaatioteorian käyttämisen aineiston analyysissä.
Kompleksisuuden ilmeneminen ja organisaation kohtaamat tehokkaat toiminnan esteet	
Luku 4: Kriisiin liittyvät vaikeudet	Tietämättömyys tuntemattomassa tilanteessa, median tuottama paine, toimijoiden julkisen ja yksityisen roolien sekoittuminen sekä kuoleman läsnäolo ja henkisen ensiavun ensisijaisuus.
Luku 5: Yhteistyöstä aiheutuneet ongelmat	Hätäilmoituksen puuttuminen, virallisen tiedon vähyys, johtosuhteiden sekoittuminen tukitoiminnoissa ja omaisviestinnän heikko yhteistyö.
Resiliessi organisaatiossa ja paikallistason yhteistyössä	
Luku 6: Kriisiorganisaatiota vahvistavat tekijät	Huolehtiva, symbolinen ja instrumentaalinen kriisijohtaminen, asiantuntijoiden roolin vahvistuminen, tuttujen asioiden soveltaminen tuntemattomaan tilanteeseen, parityö ammatillisena vertaistukena.
Luku 7: Paikallisten kriisiorganisaatioiden verkosto	Evakuointikeskus, mediakeskus, tukitoimintojen johtoelin, tukitoiminnot uhreille ja omaisille, tehostettu nuorisotyö sekä tilat yhteisölliselle surulle.
Luku 8: Tutkimustulokset ja keskustelu	Tutkimustulosten yhteenvedo ja niistä tehtävät johtopäätökset. Tutkimuksen kontribuutio kriisiviestinnän tutkimukselle ja yhteiskunnalliselle varautumiselle.

2 Tutkimuksen teoreettinen konteksti

Kriisitutkimukselle on tyypillistä, että käytäntö ja teoreettinen ajattelu kietoutuvat yhteen ja käyvät keskustelua keskenään. Silloin kriisiviestintää voidaan tarkastella sekä organisaation viestinnällisinä toimenpiteinä kriisitilanteessa että kriisiviestinnän akateemisena tutkimusperinteenä. Kriisitutkimuksessa tietoa saadaan kolmesta eri lähteestä: 1) käyttämällä hyödyksi kriisitilanteesta saatua käytännön kokemusta 2) tutkimukseen perustuvasta teoreettisesta tiedosta sekä 3) konsultoinnissa kerääntyneestä tiedosta, joka syntyy, kun kriisikonsultit liikkuvat käytännön ja teorian välimaastossa (Frandsen & Johansen, 2017.) Seuraavassa kronologisessa katsauksessa esittelen tähän mennessä kehitetyt kriisiviestinnän teoriat. Kriisiviestinnän tutkimuksessa heijastuu voimakkaasti yhdysvaltalaisen tutkimuksen dominoiva vaikutus ja käytännönläheinen kriisien tarkastelu. Tämä voi johtua teoreetikkojen kaksoisroolista tieteentekijöinä ja yrityskonsultteina. Vasta 2010-luvulla kehitettiin ensimmäinen eurooppalainen kriisiviestintäteoria, jossa tarkastellaan kriisitilannetta yleisemmästä, sosiaalisen median viestintäympäristöä muuttaneesta näkökulmasta.

Kriisiviestinnän tutkimus katselee maailmaa länsimaisen ihmisen näkökulmasta. Noin 60 prosenttia vuosina 1953–2015 julkaistuista tieteellisistä artikkeleista tarkastelee kriisiviestintää yhdysvaltalaisesta näkökulmasta, ja 83 prosentissa niistä esiintyy länsimainen maailmankuva (Diers-Lawson 2017: 10-11). 2010-luvulla julkaistuissa riskiä, kriisiä ja sosiaalista mediaa käsittelevissä tutkimuksissa Yhdysvallat dominoi ja sen jälkeen tulevat Länsi-Eurooppa ja Itä-Aasia, vaikka Afrikassa ja Etelä-Amerikassa on yhteensä 300 miljoonaa sosiaalisen median tiliä (Rasmussen & Ihlen, 2017). Näin vinoutunut tutkimus ei välttämättä vastaa niihin monikulttuurisuuden ja globalisointuneen maailman kysymyksiin, jotka ovat ajankohtaisia nykyisessä viestintäympäristössä.

Tässä 2. luvussa käsitellään kriisiviestinnän teorioita, erilaisten kriisien kategorisointia, sisäisen kriisiviestinnän tutkimusta sekä kompleksisuuden ja resilienssin käsitteiden käyttöä kriisitutkimuksessa. Kriisiviestintäteorioiden avulla (luku 2.1) voidaan nähdä, millä tavalla tutkimusalan kohteet ja kysymyksenasettelu ovat kehittyneet ja kuinka ongelmanasettelu on laajennut organisaatiokriiseistä mittavampiin yhteiskunnallisiin kriiseihin. Teorioiden jälkeen esittelen yhteisökriisin käsitettä erityisenä kriisikategoriana (luku 2.2). Sen jälkeen siirrytään sisäisen kriisiviestinnän tutkimukseen (luku 2.3) sekä siihen, miten kompleksinen viestintäympäristö näyttäytyy kriisitilanteessa (luku 2.4). Viimeisenä tarkastelen, miten resilienssi nähdään organisaation kontekstissa (luku 2.5).

2.1 Kriisiviestinnän teoriat 1990-luvulta tähän päivään

Kriisiviestinnän tutkimus on suhteellisen nuorta. Euroopassa kiinnostus julkishallinnon viestintään alkoi varsinaisesti Tshernobylin ydinvoimaonnettomuudesta vuonna 1986 (esim. Falkheimer & Heide, 2006). Tshernobylistä tuli erityisesti Suomessa tiedotuskriisi, joka johti laajoihin kriisiviestinnän tutkimuksiin (esim. Huhtala & Hakala, 2007; Hakala, 2015: 96–99). Mediatutkimuksessa kriisejä ja katastrofeja on tarkasteltu kansainvälisesti ja myös Suomessa (esim. Cottle, 2009; Raittila 1996; Raittila & Koljonen, 2009). Yhdysvalloissa avainkriisejä tutkimuksen käynnistymisen kannalta ovat olleet särkylääke Tylenolin tapaus vuonna 1982, jota edelleen käytetään yleisesti esimerkkinä hyvin johdetusta organisaatiokriisistä (Greyser, 2009). Katastrofitutkimuksesta öljy-yhtiö Exxon Valdez- ympäristökatastrofi vuonna 1989 (Burnett 1998) ja tietenkin syyskuun 11.päivän terrori-iskut 2001 (Horsley & Barker, 2002; Deverell & Ohlsson, 2010) nousevat esille. Exxon Valdezin öljyvuohto Alaskan rannikolla vuonna 1989 on usein kuvattu esimerkkinä epäonnistuneesta kriisistrategiasta. Burnettin (1998) mukaan toimita oli hidasta, vastuunotto puuttui ja hallituksen puheenjohtaja näki itsensä ja yrityksen uhriina. Syyskuun 11. päivän 2001 terrori-iskut merkitsivät kriisiviestinnän tutkimuksessa käännteentekeviä tapauksia, jotka haastoivat tutkijoita tarkastelemaan kriisiviestintää monimutkaisina yhteiskunnallisina ilmiöinä (mm. Mehta & Xavier, 2012; Boin, Hart & Kuipers, 2018).

Viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana kriisiviestintä ja kriisijohtaminen ovat vakiintuneet erilaisten organisaatioiden käytännöiksi ja myös omaksi tutkimussuuntaukseksi (Frandsen & Johansen 2010c, 543). Teoreettisesti tutkimus on edennyt viestintää välineellisesti tarkastelevasta ja lähettäjälähtöisestä ajattelusta moniääniseen, digitalisoituneen viestintäympäristön huomioivaan viestintänäkemykseen. Teorioissa ei aina selkeästi ilmaista niiden soveltumista erilaisiin kriisityyppeihin. Silti voidaan havaita, että ajatus kriisityypeistä on kulkenut organisaatiokriisien tutkimisesta monimutkaiset katastrofitilanteet huomioivaan tutkimukseen. Tässä kirjallisuuskatsauksessa esitellään kuusi kriisiviestinnän teoriaa, joista kolme ensimmäistä keskittyy organisaation maineen ja tulevaisuuden suojaamiseen, ja kolme viimeistä tarkastelee kriisiviestinnän tehtävää kattavammin. Taulukko 2 sivulla 34 kertoo, kuinka kriisin luonne, tehokkuuden määrittäjät ja kriisin aiheuttaman uhan kohdistuminen ovat muuttuneet kriisitilanteen teoreettisessa tarkastelussa.

Taulukko 2. Kriisiviestinnän teoriat sekä kriisin luonne, tehokkuuden määrittäjät ja uhan kohdistuminen niissä.

Kriisin luonne	Tehokkuuden määrittää	Teoria	Keskeiset teoreetikot	Kriisin aiheuttama uhka kohdistuu
Kriisiviestintä retorisena toimintana				
Kriisitalanne ja organisaation ympäristön reaktio siihen ovat ennakoitavissa	Parhaat käytännöt (<i>Best practises</i>)	Julkinen puolustautuminen ja anteeksipyyntö <i>Apologia</i>	Keith M. Hearit	Organisaation uskottavuuteen
		Mielikuvan korjaamisen teoria <i>Image repair theory</i>	William L. Benoit	Organisaation ja sen johdon maineeseen
		Kriisiviestinnän sisältömalli <i>Crisis Communication Content</i>	David L. Sturges	Organisaation imagoon ja maineeseen
Kriisiviestintä strategisena toimintana				
Kriisitalanne ja ympäristön reaktio siihen ovat ennakoitavissa	Organisaation johtaminen	Tilanteenmukainen kriisiviestintäteoria <i>Situational Crisis Communication SCCT</i>	Timothy Coombs	Yrityksen tulevaisuus ja taloudellinen menestys, jos johtaminen epäonnistuu
		Organisaation uudistumisen teoria <i>Organization Renewal Theory</i>	Ulmer, Sellnow ja Seeger	Yrityksen tulevaisuus ja taloudellinen menestys, jollei organisaatio ota opikseen kriisistä
Kriisiviestintä tulkitsevana ja sopeutuvana toimintana				
Kriisitilannetta eikä ympäristön reaktiota voida ennakoida	Viestintäympäristö	Kriisien kompleksisuusteoria <i>Crisis Complexity</i>	Dawn R. Gilpin ja Priscilla Murphy	Organisaatio ei kykene sopeutumaan kriisin vaatimuksiin eikä luomaan itselle tärkeitä suhteita ajankohtaisessa kriisissä
		Kriisitilanteen retorisen areenan teoria <i>Rhetorical arena RAT</i>	Finn Frandsen ja Winni Johansen	Organisaatio ei kykene operoimaan viestintäympäristössään

Kriisiviestintä retorisena toimintana oli lähtökohta, kun kriisejä alettiin tutkia viestinnän näkökulmasta. Tutkimuksissa pyrittiin saamaan selville niin sanottuja parhaita käytäntöjä, joiden ajateltiin takaavan toiminnan tehokkuuden. 1990-luvun alussa julkaistiin ensimmäinen kriisiviestinnän teoria, jota kutsuttiin julkisen puolustautumisen teoriaksi (*Apologia*). Sen kehitti Keith Michael Hearit. Tätä teoriaa seurasi William L. Benoit'n mielikuvan korjaamisen teoria (*Image repair theory*). Vielä kolmas yhdysvaltalainen teoreetikko, David L. Sturget osallistui retorisen teorian kehittämiseen. Kaikilla näillä kolmella kiinnostus kohdistui organisaation maineeseen ja sen julkisuuskuvaan.

Strategisempi lähtökohta kriisiviestintään kehittyi 2000-luvulla, ja sen myötä huomio kiinnittyi johdon kykyyn määrittää viestintästrategia. Tutkimuksessa pyrittiin havaitsemaan erilaisten kriisitilanteiden eri tavalla ilmenevät vaatimukset julkiseen viestintään ja sen tarkoituksenmukaiseen käyttöön organisaation parhaaksi. Tilanteen mukaisen kriisiviestintäteorian (*Situational Crisis Communication SCCT*) kehitti yhdysvaltalainen Timothy Coombs. Organisaation oppimiseen perustuva teoria organisaation uudistumisesta (*Organization Renewal Theory*) oli Robert L. Ulmerin, Timothy L. Sellnow'n ja Matthew W. Seegerin näkemys kriisiviestinnän strategisesta lähestymistavasta.

2010-luvulla kriisitutkimuksessa tapahtui merkittävä ajattelutavan muutos. Globaalin ja verkostoituneen maailman täysin uudenlaisiin uhkiin vastattiin soveltamalla kaaos- ja kompleksisuusteorioita kriisitutkimukseen. Teoria kriisien kompleksisuudesta (*Crisis Complexity*) oli yhdysvaltalaisen Dawn R. Gilpinin ja Priscilla Murphyn kehittämä, ja siinä huomioitiin kriisien puhkeamisen arvaamattomuus ja niiden vaikutusten hallitsemattomuus. Organisaation sopeutumisen vaatimus korostui vielä lisää uudenlaisen viestintäteknikan kehittymisen myötä. Kriisitilanteen retorisen areenan teoria (*Rhetorical arena RAT*) oli tanskalaisten tutkijoiden Finn Frandsen ja Winni Johansen kehittämä. Näiden molempien teorioiden lähestymistapa on kriisitilanteen hallitsemattomuuden tulkitseminen ja viestintäympäristöön sopeutuminen.

Kriisiviestinnän teorioissa on vaihdellut käsitys siitä, kuka on pääasiallisessa vastuussa kriisiviestinnästä. Alkuvaiheen julkisiin lausuntoihin keskittyneen koulukunnan mukaan viestintä on organisaation PR-yksikön ja viestintätoimintojen tehtävä. Myöhemmin kriisitilanteen johtamisen ja viestinnän nähdään henkilöityvän organisaation johtoon. Ajatus oli, että kriisitilanne on hallittavissa tehokkaalla johtamisella ja viestinnällä. Ensimmäinen kriisiviestinnän teoria oli kiinnostunut tilanteesta käytettävistä retorisista ratkaisuista. Teoria julkisesta puolustautumisesta ja pahoittelusta (*Apologia*) lähtee siitä, että organisaation edustaja on vapaa tekemään retorisia valintoja puolustautuessaan julkisuudessa organisaatiota vastaan kohdistuviin syytöksiin. Uskottiin, että retorisin keinoin on mahdollista lisätä uskottavuutta kriisin aiheuttamassa luottamuspulassa. Teorian kehittänyt yhdysvaltalainen Keith Hearit (1995) toteaa, että jäädessään kiinni rikkomuksista ja joutuessaan puolustuskannalle organisaatio voi käyttää aseenaan tarkoituksenmukaista julkista viestintää. Julkiset lausunnot ovat ainoa pätevä keino reagoida syytteisiin.

Viestintä on vaativinta silloin kun organisaatio on syyllinen rikkomukseen. Julkisuudessa tapahtuvan viestinnän asiantuntija on organisaation suhdetoimintayksikkö, koska sillä on paras näkemys, miten asiat sanotaan tai sanoitetaan. Tästä syystä retorisesta teoriasta käytetään myös nimitystä kriisiviestinnän suhdetoimintakoulukunta.

Julkisten lausuntojen valinnassa organisaatiolla on käytettävissään kolme puolustautumisen tapaa, joilla voidaan ottaa retorisesti etäisyyttä syyllisyyteen. Ne ovat asian kieltäminen, välimatkan luominen ja asian eristäminen tai selittäminen. Retoristen valintojen avulla organisaatio luo puskurin syytösten ja syyllisyyden myöntämisen välille. Pahoittelulla ja anteeksipyyntöillä organisaatio voi ylläpitää omaa näkökulmaansa, jolloin julkisessa keskustelussa tilanne määrittyy organisaation ja sen johdon kannalta edulliseksi. (Hearit, 1995). Julkisen pahoittelun teorian rajoitteena voidaan pitää sen kapeaa käsitystä viestinnästä, viestinnän lähettäjakeskeisyyttä ja sitä, että teoriassa ei kiinnitetä huomiota viestin vastaanottajiin eikä organisaation omaan henkilökuntaan, joka usein reagoi organisaatiokriisin voimakkaasti ja pitkäaikaisesti. Frandsenin ja Johansen (2010a) toteavat, että vaikka julkinen pahoittelu on edelleen ajankohtainen teoria, siinä ei huomioida anteeksipyyntöjen kontekstia. Globaali konteksti voi poiketa siitä länsimaisesta kulttuurista, jossa teoria on kehitetty.

Julkisen pahoittelun teoriaa kehitetään edelleen. Sosiaalisen median muuttama viestintäympäristö näkyy eettisen anteeksipyyntöjen mallissa (*model of ethical apology*). Sen lähtökohtana ovat kriisit, joissa organisaation katsotaan aiheuttaneen seurannaisvaikutuksiltaan poikkeuksellisen vakavaa tuhoa (Diers-Lawson & Pang, 2016; Diers-Lawson & Donohue, 2013). Tällaisessa tilanteessa pelkät retoriset toimenpiteet voivat osoittautua liian heikoiksi, jotta niillä voisi merkittävästi vaikuttaa yleisön mielipiteisiin. Eettisen anteeksipyyntöjen mallin mukaan viestinnän lähde, sisältö ja ajoitus on kaikki otettava huomioon, kun organisaatio pyrkii vaikuttamaan yleisöön. Eettisessä anteeksipyyntöissä organisaatio pyrkii sovintoon sidosryhmiensä kanssa viestimällä useita sosiaalisen median alustoja käyttäen. Tällaisessa suorassa viestintäkontaktissa mielipiteisiin vaikuttamisen sijaan organisaatio keskittyy ihmisten kokemusten ja tarpeiden kuulemiseen.

Mielikuvan korjaamisen teoria (*Image repair theory*) (Benôit, 1995; 1997) siirsi fokuksen organisaation uskottavuudesta organisaation maineeseen. Sen lähtökohtana on, että erilaiset kriisit uhkaavat organisaation julkisuuskuvaa ja sen mainepääomaa, ja kolhiutunutta julkista mielikuvaa voidaan korjata valitsemalla oikea viestintästrategia. Maine nähdään organisaation tärkeimpänä pääomana ja sen rakentaminen on ollut hidasta ja vaativaa työtä. Tästä syystä johdon tehtävänä on suojella organisaation mainetta. Se tekee kriisijohtamisesta ja mielikuvan korjaamisesta yksittäiselle johtajalle henkilökohtaisen projektin. Kriisitilanne jättää aina jälkensä, sillä se tahraa organisaatiota ja sen johtoa. Tästä syystä hyökkäyksen kohteeksi joutunut organisaatio ja myös sen edustajien maine muuttuu aina jollain tavoin.

Teorian kehittänyt yhdysvaltalainen viestintätutkija William Benoit analysoi tapahtuneita kriisejä, ja käytännön kokemusten avulla hän pyrki löytämään ja kategorisoimaan erilaisiin tilanteisiin sovellettavan keinovalikoiman. Keinovalikoima auttaa tunnistamaan pätevän ja sopivan retorisen keinon ja strategian julkisuuskuvaa suojaamaan. Julkisen viestinnän avulla eheytetään organisaation maine sen saaman iskun jälkeen. Teorialla voitiin selittää, miksi kriisiviestintä epäonnistuu. Keinovalikoimana on jatkumo viattomuuden ilmaisusta täyden vastuun ottamiseen. Johtaja saattoi valita asian kiistämisen, vastuun väistämisen, vähättelyn hyökkäyksen voiman vähentämiseksi, korjaaviin toimenpiteisiin keskittymisen tai syyllisyyden myöntämisen. (Benoit, 1995: 75). Mielikuvan korjaamisen teoriaa on luonnehdittu kriisiviestinnän johtamiskoulukunnan näkökulmaksi kriisiviestintään. Siinä tarkoituksenmukaisen ratkaisun löytäminen on yksittäiselle johtajalle kohtalonkysymys, sillä oikea viestintästrategia voi pelastaa sekä yrityksen tulevaisuuden että johtajan oman uran.

Malli kriisiviestinnän sisällöstä (*Crisis Communication Content*) lähtee siitä, että julkisen viestinnän sisällöstä yleisö voi saada käsityksen organisaation tarkoituksesta ja sen motiiveista. Mallin kehittänyt Sturges (1994) määritteli julkisen viestinnän keinoksi, jossa viestin sisältöä varioimalla voidaan parantaa negatiiviseen tilanteeseen joutuneen organisaation asemaa. Puolustautuminen ei ole kestävä valinta vaan organisaation on osoitauduttava välittäväksi. Puolustusaseman valitsemisen sijaan organisaatio voi vaikuttaa yleisön mielikuviin ja mielipiteisiin. Kriisiviestinnän eri sisällöt ovat 1) ohjeistava viestintä, joka antaa tietoa siitä, miten kriisin vaikutusten kohteeksi joutuneet henkilöt voivat fyysisesti reagoida kriisiin, 2) sopeuttava viestintä, jossa huomioidaan psykologinen selviytyminen tilanteesta ja 3) sisäistämään auttava viestintä, eli tieto, jota ihmiset käyttävät muodostaessaan mielipidettä organisaatiosta. Kriisiviestinnän sisältömallissa ajatus on, että asiakkaille negatiivisessa tilanteessa organisaation imago tai julkisuuskuva voi parantua ainoastaan silloin, jos yleisö kokee sen olevan tehokas ja hyödyllinen. Mallin ajatus on se, että kriisiviestintä sisältää kaikki kolme sisältöä, mutta sisältöjä varioidaan erilaisilla painotuksilla. Teoriaa on käytetty ruokamyrkytys-tapauksissa, joita kriisiviestinnän tutkimuksessa analysoidaan yhä edelleen.

Retorisen tradition taustalla oli käsitys siitä, että kriisitilanteet toistavat itseään ja etenevät kaavamaisesti. Kriisiviestinnän tutkimus tuotti parhaiden käytäntöjen listoja. Tapaustutkimuksissa analysoitiin kriisejä sillä ajatuksella, että kriisitilanne saadaan mallinnettua ja viestinnästä voidaan tehdä yksinkertaistettuja toimenpideluetteloita. Yhdysvaltalaisen Timothy Coombsin tilanteenmukainen kriisiviestintäteoria (*Situational Crisis Communication theory*, SCCT; Coombs, 1995, 1998, 1999; 2007) jatkaa organisaatiosta lähtevää kriisin tarkastelua (Liu & Fraustino, 2014: 544), mutta teoriassa hylätään kaikenlaisiin tilanteisiin soveltuvan ohjeistuksen ajatus. Kriisitilanne uhkaa organisaation mainetta, mutta hyvin konkreettisella tavalla myös organisaation tulevaisuutta, kun kriisi tuottaa sidosryhmille negatiivisia vaikutuksia, jotka heijastuvat kuluttajakäyttäytymiseen tuottaen yritykselle taloudellista

haittaa. Koska organisaation jatkuvuus on vaarassa, johdon viestintästrategia nähdään keinona huolehtia tulevaisuudesta. Silloin strategian täytyy kuitenkin sopia yhteen tilanteen vaatimusten kanssa. Tilanteen mukaisessa teoriassa strategian määrittää se, millä tavalla sidosryhmien ajatellaan suhtautuvan organisaatioon.

Strategian valintaa ohjaa organisaation syyllisyyden taso. Mitä suurempi on organisaation koettu syyllisyys, sitä suurempi tarve sillä on kantaa vastuuta kriisin negatiivisista vaikutuksista sidosryhmille. Vastaavasti suurempi syyllisyys merkitsee pienempää liikkumavaraa viestinnässä. Tilanteella on vaikutusta siihen, miten paljon vapautta organisaatiolla on määrittää viestintästrategiaansa. Valittavat strategiat ovat jatkumo puolustautumisesta alistumiseen eli 1) syyn kieltäminen (syytöksiä vastaan hyökkääminen, niiden kieltäminen, syyllisen osoittaminen), 2) syyn väheksyminen (selittely, vähättely), 3) syytöksen edessä nöyrytyminen (kompensaation lupaaminen, anteeksipyyntö) ja 4) vahingosta vahvistuminen (uhriutuminen ja nöyryys). Organisaation koettu syyllisyysaste tulkitaan jatkumona vähäisestä keskinkertaisen kautta vakaavaan. Tällöin 1) organisaatio koetaan syyttömänä uhrina, 2) kriisiä voidaan pitää vahinkona tai 3) kriisi olisi ollut vältettävissä organisaation omin toimin. Mitä suuremmaksi organisaation vastuu kasvaa, sitä enemmän se joutuu sopeutumaan ja nöyrytymään. (Coombs, 2007.)

Viestintästrategiaa voidaan pitää oikeana, kun organisaatio on tulkinnut olosuhteet oikein, viestintä vastaa olosuhteista nousevia vaatimuksia ja sidosryhmien tiedontarpeisiin on kyetty vastaamaan (Coombs, 2015: 142). Viestinnän onnistumista arvioidaan viestin lähettäjän eli organisaation tarpeista ja näkökulmasta (Coombs & Holladay, 2014). Ajatuksena on, että onnistuneen viestinnän avulla organisaatio jatkaa toimintaa mahdollisimman vähäisin vaurioin. Viestien avulla organisaatio näyttää merkityksensä ja sen johto osoittaa hyödyllisyytensä sidosryhmille (Coombs, 2015a). Voidaan ajatella, että onnistunut kriisiviestintä itsessään on organisaation maineteko.

Strategialähtöinen lähestymistapa kriisiviestintään jatkui organisaation uudistumisen teoriassa (*Organization Renewal Theory*). Sen mukaan kriisi on aina negatiivinen asia, joten siihen ei kannata pysähtyä. Kriisitilanne tulee nähdä mahdollisuutena organisaation kehittymiselle. Teoriassa hylätään uhriutumisen ja anteeksi pyytämisen strategiat. Yhdysvaltalaiset Ulmer, Seeger ja Sellnow (2007; myös Ulmer, Sellnow & Seeger, 2010) esittävät, että kriisin takia syntyy uusi todellisuus ja tässä eräänlaisessa välitilassa katse käännetään eteenpäin. Kriisistä johtuen julkisuus suuntautuu organisaatioon ja sen johtoon, jolle avautuu mahdollisuus osoittaa julkisesti organisaation tehtävä ja merkitys yhteiskunnassa. Kriisiviestinnässä korostuu sitoutuminen ihmisten auttamiseen. Kriisi on käännekohta, mutta siihen voi suhtautua jälleenrakentamisen kannalta, mahdollisuutena eikä asettumalla puolustuskannalle (Ulmer & Seeger, 2002). Negatiivista tilannetta ei voi enää estää, joten nyt pitää suunnata katse tulevaisuuteen.

Teoriassa tunnistetaan kriisin erilaiset vaiheet, joita ovat kriisiä edeltävä, akuutin kriisin aikainen ja kriisin jälkeinen vaihe. Seeger, Sellnow ja Ulmer

(2003) toteavat viestinnän olevan kiinteä osa jokaista vaihetta, ja vaikka kriisi merkitsee käännekohtaa, siitä ei välttämättä seuraa negatiivista kehitystä. Kriisitilanne on organisaatiolle oppimiskokemus, joka antaa mahdollisuuden uudistumiselle ja kehittymiselle. Organisaation tarpeet ja tulevaisuus ovat edelleen teorian lähtökohtia, mutta siinä tunnustetaan organisaation henkilökunnan merkittävä asema kriisitilanteessa (Ulmer, Sellnow & Seeger, 2013). Johtaja ei ole enää kriisiviestinnässä ainoa merkittävä toimija, vaan kriisiviestintä vaatii muitakin toimijoita.

Tiedonkulun ja viestinnän merkitys korostuu kriisien kompleksisuusteoriassa (*Crisis complexity*), joka kohdisti huomion julkisuudessa tapahtuvasta viestinnästä kriisitilanteen luomiin suhteisiin. Kompleksisuusteorian siirtäminen luonnontieteistä kriisien tutkimukseen voidaan nähdä toiveena sille, että teoria auttaisi paremmin ymmärtämään globalisoituneita ja verkostoituneita olosuhteita. Kompleksisuusteoriassa kriisitilanteessa yhdistyy mikrotason ja makrotason tarkastelu, sillä kriisitilanteessa yksilöt ja heidän välisensä suhteet muodostavat dynaamisen ja kumuloituvan kokonaisuuden tavalla, jota on mahdotonta ennakoida. Kompleksisuusteoriassa korostuvat olosuhteisiin muokkautuminen ja sopeutuminen, mutta suuremmalla mittakaavalla kuin tilanteenmukaisessa teoriassa.

Teorian kehittäneet Dawn R. Gilpin ja Priscilla Murphy (2008; 2010) nostavat esille viestinnän roolin kriisitilanteeseen sopeutumisessa. Monitahoisessa tilanteessa viestinnässä luodaan suhteita, eikä kanssakäyminen ole itsestä, vaan siitä on molemminpuolista hyötyä. Kun kokonaisuus on epäselvä, saatua tietoa tulkitaan oireena tai vihjeenä jostakin. Tulkintaa tehtäessä tietoon tulleet yksityiskohdat liitetään kontekstiin kysymällä, mitä tämä seikka kertoo meille tässä yhteydessä. Kompleksista kriisiä lähestytään avoimin mielin, valmiina joustamaan ja sopeutumaan. Organisaatiokeskeinen ajattelu ja kontrolloiva asenne eivät auta. Ennalta ei voida arvailla kompleksisen kriisin yksityiskohtia eikä ennakoida kriisin kehittymistä, joten kriisitilanteessa kiinnitetään huomiota suhteisiin ja keskinäisvaikutuksiin. Suhteita ja vaikutuksia analysoimalla organisaatio voi ymmärtää, minkälaiset vaatimukset kriisitilanne sille asettaa ja kuinka niihin vastataan. Esimerkki kompleksisesta kriisistä on vuonna 2005 tapahtunut hurrikaani Katrinan aiheuttama patojen murtumisesta johtunut katasrofi, joka oli syyskuun 11. 2001 New Yorkin iskujen jälkeen jo toinen yllätyksiä tuottanut ja myös tutkimuksen kannalta käänteentekevä kriisitapahtuma Yhdysvalloissa.

Kriisin kompleksisuusteoria voi johtaa fatalistiseen käsitykseen siitä, että suunnittelulla ja strategioilla ei ole mitään merkitystä. Gilpin ja Murphy (2013: 177) kuitenkin huomauttavat, että kompleksinen tilanne on monella tapaa organisaatiota ja sen jäseniä voimaannuttava. Ensinnäkin sopeutuminen voi tuottaa uudenlaisia toimintamalleja tehokkaampaan toimintaan. Lisäksi organisaatio itse ohjaa toimintaansa, jolloin tarkoituksenmukaisuus merkitsee, eikä valintoja tehdä vain sääntöjen perusteella. Myös johtamisessa auktoriteetti pienenee ja toimijoiden autonomisuus kasvaa, jolloin johtajan tehtä-

vänä on tunnistaa ja saattaa yhteen kriisin luomat suhteet sekä tunnistaa kriisin asiantuntijuus. Kriisitilanteessa asiantuntijuus voi olla näkyvää tai hiljaista tietoa, mutta keskeistä on asiantuntijatiedon kollektiivisuus, jolloin se on suurempaa kuin osiensa summa (Gilpin & Murphy, 2008; 2010). Kompleksisuus-teorian keskeisin anti kriisitutkimukselle on korostaa suhteiden, tiedon ja tulkinnan merkitystä. Kriisitutkimuksessa tiedonkulun ja tietämisen osuus voidaan ohittaa nopeasti, vaikka tietolähteiden löytämisen, tiedonsaannin varmistamisen ja suhteiden rakentamisen kysymykset ovat keskeisiä kriisitilannetta analysoitaessa.

2010-luvulla viestinnän digitalisoitumisen vaikutus alkoi näkyä kriisiviestinnän tutkimuksessa. Uudenlaisilla viestintävälineillä kommunikoivat yleisöt ja yksilöt olivat lähtökohta, kun tanskalaiset Finn Frandsen ja Winni Johansen kehittivät teoriaa kriisin retorisesta areenasta (*Rhetorical arena* RAT). Teorian synty ajoittuu sosiaalisen median yleistymiseen ja verkostoituneen maailman mukanaan tuomiin haasteisiin. Niiden myötä kriisitilanteen yleisöjen merkitys muuttui ja sen painoarvo kasvoi. Digitalisoitumisen mukana viestintäympäristö monimutkaistui ja muuttui hybridiksi. Aiemmin organisaatiossa voitiin uskoa viestien vastaanottajien olevan passiivisia ja kuuliaisia. Uusien välineiden mukana viestintä demokratisoitui, sillä myös yleisö sai äänensä kuuluviin kriisitilanteessa. Julkisessa keskustelussa ääni ei enää kuulunut ainoastaan organisaatioille tai instituutioille, vaan viestijät saattoivat linkittyä yhteen ja tuoda tietonsa, mielipiteensä ja arvionsa julkisuuteen organisaatioiden ja median rinnalle. Laaksonen (2017) kuitenkin muistuttaa, että vaikka verkko mahdollistaa näennäisesti äänen kenelle tahansa viestijälle, perinteisen median rooli näyttäytyy edelleen vahvana uudennlaisessa hybridissä viestintämaisemassa.

Kriisin julkisuudessa käytävästä keskustelusta muodostuu kulloisenkin tilanteen retorinen, keskusteleva areena. RAT alleviivaa julkisuudessa käytävän keskustelun kokonaisvaltaista tulkittamisen tarvetta. Kriisitilanteessa organisaatiot ja instituutiot sijoittuvat osaksi kriisistä käytävää julkista keskustelua. Kriisiviestijöiden määrä kasvaa, sillä kuka tahansa voi olla kriisiviestijä. Areenalla arvioidaan myös sitä, miten hyvin institutionaaliset kriisiviestijät vastaavat kriisin vaatimuksiin. Perinteisesti organisaatiot uskoivat olevansa julkisen keskustelun ydin. Retorisen keskusteluareenan ydintä ei voida ennakolta tietää, eikä sitä voi kukaan määrätä itselle kuuluvaksi. (Frandsen & Johansen, 2010: 434). Retorisesta areenasta tehdyt tulkinnat ja sieltä saatava tieto ohjaa kriisin johtamista ja viestintää.

Teoria tarjoaa yksinäisyyden ja organisaatiokeskeisyyden sijaan moniäänisen lähtökohdan kriisiviestinnän tutkimukselle (Frandsen & Johansen, 2010a). Teoriassa on makro- ja mikrotaso. Makrokäsite on moniääninen keskusteluareena ja mikrokäsite areenan yksittäiset kriisiviestijät (*crisis communicators*). Kriisiviestijät voivat olla organisaation tai instituutioiden edustajia, ammattitoimittajia tai tavallisia kansalaisia. Näiden erilaisten viestijöiden äänet yhdistyvät moniääniseksi kokonaisuudeksi. Retorisella areenalla käyty keskustelu voi olla mukailevaa, vastustavaa, aiheen sivuuttavaa tai aiheeseen

lisää tietoa ja näkökulmia tuottavaa. Monien keskustelijoiden lisäksi retorisella areenalla on lukuisia kuulijoita ja tilannetta passiivisesti seuraavia, joihin keskustelu kuitenkin vaikuttaa. Areena on jatkuvassa liikkeessä, kun vanhat kriisiviestijät lähtevät ja uudet tulevat. (Frandsen & Johansen, 2010a.) Sosiaalisesta mediasta tehtävä kriisitutkimus hyötyy retorisen areenan teoriasta, sillä sen avulla saadaan käsitys monitahoisista ja hankalasti avautuvista, globaalit vaikutukset saaneista kriisitilanteista.

Voidaan sanoa, että teknisten mahdollisuuksien ja sosiaalisen median yleistymisen myötä 2010-luvulla jätettiin jäähyväiset organisaationapaiselle ajattelulle ja siirryttiin viestintäkentälle, joka on organisaation näkökulmasta arvaamaton ja täynnä riskejä. Frandsen ja Johansen (2007; 2010a ja b) perustavat teoriansa hallitsemattomuuden ajatukselle ja hyväksyvät viestintäympäristön moninaisuuden ja yllätyksellisyyden. Ajatus yksiaanisyydestä ja organisaation valta-asemasta hylätään, sillä retoristen areenoiden keskustelun ydin ei ole välttämättä organisaation tavoittelemaa tai edes sen toiveiden mukaista keskustelua. Yleinen käsitys kriisistä muodostuu retorisella areenalla käytävässä keskustelussa. Organisaatiot voivat nähdä ja kuulla nyt ensimmäistä kertaa, miten suuri yleisö suhtautuu tilanteeseen. Areenalla kriisiviestijät tulevat toistensa ajatuksia, vastustavat ja hyökkäävät toisiaan vastaan tai eivät välitä tiedoista tai toisistaan. (Frandsen & Johansen, 2010a; 2010b.) Teoriassa ei kuitenkaan oteta kantaa siihen, miten tarkkaileminen organisaatiossa toteutetaan, miten keskustelua hyödynnetään siellä ja millä keinoilla organisaatio kykenee uskottavasti osallistumaan kriisiviestijöiden keskusteluun. Teorian näkökulma keskittyy pelkästään ulkoiseen kriisiviestintään ja julkiseen keskusteluun, kuten muissakin kriisiviestinnän teorioissa.

Edellä esitetyt kriisiviestintäteoriat osoittavat, kuinka organisaatiokriisit loivat pohjan kriisiviestinnän tutkimukselle. Organisaation julkisuuskuvasta kiinnostuneet teoriat ovat jättäneet perinnöksi ajatuksen, että kriisi vaatii johtamista, jossa organisaatio ei alistu kriisin mukanaan tuomaan uhkaan vaan se voi käyttää viestintää oman asemansa parantamisessa ja ottaa paikkansa kriisitilanteessa viestinnän avulla. Kriisiviestinnän teorioista voidaan havaita, että kriisissä tarvitaan johtamista ja viestintää yhdessä. Ne toistavat ajatusta siitä, että kriisi puhkeaa yleensä äkillisesti ja arvaamattomasti ollen samalla käännekohta, joka muuttaa asioita enemmän tai vähemmän pysyvästi. Organisaatio ei voi jäädä kriisiin, vaan kriisi tarjoaa sille julkisuutta, jossa se voi näyttää oman tehtävänsä ja merkityksensä. Tilanteen huomioiminen auttaa näkemään, että johdon sijaan kriisiviestinnän valintoja määrittää olosuhteet ja vastaanottajien kuviteltu asenne. Kriisitilanteessa valitun strategian pätevyyttä määrittää yhä arvaamattomaksi muuttuva viestintäympäristö.

Kriisiviestintää tulkitseva lähestymistapa lähestyy viestintää kriisitilanteen kontekstissa eikä se ole vain väline tavoitteen saavuttamiseksi (Frandsen & Johansen 2010c: 564). Kriisiviestintäteoriat jättävät tutkimukseen joitain aukkoja ja herättävät jatkokysymyksiä. Ensimmäinen tutkimusaukko muodostuu erilaisiin kriisin kategorioihin. Kriisitutkimuksessa on tärkeää identifioida tutkittavan kriisin tyyppi (Coombs, 2016: 463). Teorioista voidaan huomata, että

organisaatiokriisin ja katastrofin välille jäävät tilanteet, jotka ovat vakavampia kuin organisaatiokriisi, mutta vaikutusalueeltaan suppeampia kuin katastrofi. Lisäksi tarvitsemme empiiristä tutkimusta yleisistä käsitteistä kuten kriisin kompleksisuus ja resilienssi, jotta niiden tarkempi sisältö paljastuisi. Silloin tutkimuksen näkökulma täytyy olla organisaation sisällä kriisin ulkoisen tarkastelun sijaan. Näin voimme tietää, mitä kriisin kompleksisuus organisaatiossa merkitsee ja miten organisaation kriisiresilienssi ilmenee. Teoriat ovat keskittyneet ulkoisen, julkisuudessa tapahtuneen kriisiviestinnän arvioimiseen, mutta tiedämme vielä vähän siitä toiminnasta, joka edeltää kriisiviestejä. Näihin kriisiviestintäteorioiden jättämiin aukkoihin vastataan tässä tutkimuksessa seuraavasti:

- Yhteisökriisi yhtenä kriisikategoriana
- Sisäisen kriisiviestinnän tutkimus uudenlaisen näkymän avaajana kriisitilanteeseen
- Kriisien kompleksisuuden empiirinen kokeminen
- Kriisiresilienssi organisaation muuttumisena ja sopeutumisena

Seuraavaksi tarkastellaan yhteisökriisin käsitettä. Sen jälkeen siirrytään tarkastelemaan sisäisen kriisiviestinnän kysymyksiä. Lopuksi mennään vielä aiempaa syvemmin ja perusteellisemmin kriisin kompleksisuuden ja kriisiresilienssin käsitteisiin.

2.2 Yhteisökriisi ja sen sidosryhmät

Edellisestä kriisiviestintätutkimuksen katsauksessa saattoi havaita, että kriisisanaa käytetään yleiskäsitteenä, jossa ei tarkenneta kriisitilanteen laajuutta, vakavuutta eikä sen vaatimia johtosuhteita tarkemmin. Kriisien tarkempaa luokittelua tarvitaan, jotta kriisijohdolle syntyisi parempi käsitys siitä, minkälainen ajankohtainen tilanne on kyseessä ja mitä tämä tilanne merkitsee johtamisen ja viestinnän kannalta. Kriisien kategorisointi ja kriisityypin tunnistaminen ovat osa varautumista (Coombs, 2015a). Kriisiviestinnän tutkimus käynnistyi organisaatiokriisien seurausten analyysistä, ja viimeistään 2000-luvulla New Yorkin terrori-iskut herättivät pohtimaan katastrofin vaikutuksia organisaatioille ja sitä, minkälaisen johtamistilanteen se käynnistää.

Organisaatiokriisin ja katastrofin väliin jää kuitenkin erityinen kriisityyppi, joka laajenee organisaatiokriisiä vakavammaksi, mutta vaikutuksiltaan katastrofia suppeammaksi. Tällaisella paikallista johtovastuuta, resursseja ja toimintakykyä vaativalla kriisillä ei ole tutkimuksessa omaa nimitystä. Näitä kriisejä esiintyy kuitenkin koko ajan, kuten Suomessa Jokelan ja Kauhajoen koulusurmien lisäksi Hyvinkään ampumavälikohtaus 2012 (2 kuollutta ja 7 loukkaantunutta), Imatran 2016 ampumistapaus (3 kuollutta), erilaiset myrskyistä johtuvat pitkäkestoiset sähkökatkot sekä pitkittyvät alueelliset tulvatilanteet.

Tämäntyyppisiä kriisejä nimitän tässä tutkimuksessa yhteisökriisiksi. Yhteisökriisi tarkoittaa julkishallinnon johtovastuuta vaativaa, kansallisen ja jopa kansainvälisen huomion saavaa äkillistä, arjen keskeyttävää tilannetta, jonka vaikutukset ovat suurimmat paikallisyhteisölle ja jota yhteistyötä tekevät paikalliset turvallisuusviranomaiset ja niiden muodostama kriisiorganisaatio johtavat julkisuudessa.

Yhteisökriisissä viitataan johonkin maantieteelliseen alueeseen, jossa yhteisöllä on paikalliset ja maantieteelliset rajat sekä yhteisesti jaettu kohtalo tietyssä sosiaalisessa ja taloudellisessa ympäristöissä (Norris, Stevens, Pfefferbaum, Wyche & Pfefferbaum, 2008). Yhteisökriisit tuottavat arvaamattomalla tavalla paikallisen ja alueellisen epätasapainotilan sekä epävarmuuden turvallisuustilanteesta, joka vaatii nopeaa väliintuloa (Falkheimer ja Heide, 2010: 514). Ne ovat julkishallinnon toimenpiteitä vaativia kriisejä, joissa menetyksiä tapahtuu yksilöille, ryhmille, yhteisöille ja välillisesti koko kansakunnalle. Julkishallinnon kriisissä päättäjiltä ja viranomaisvastuussa olevilta virkamiehiltä sekä muilta toimijoilta voidaan odottaa tehokkaita toimenpiteitä normaalin arjen palauttamiseksi. (Boin, Hart 't, Stein & Sundelius, 2009). Kuviossa 1 erilaiset vaikutukset saavat kriisit on jaettu niiden johtovastuiden mukaisesti kolmeen erilaiseen kategoriaan.



Kuvio 1 Erilaiset kriisityypit ja niiden johtovastuut.

Kriisin mittakaavan, vakavuuden ja vaikutusten laajuuden lisäksi kriisien seurauksilla on merkitystä. Seurausten perusteella kriisit voidaan jakaa haavoittaviin ja fataaleihin kriiseihin. Johtamisen ja viestinnän kannalta on suurta merkitystä, rajoittuuko vaikutus organisaatiota kohtaan tunnettuun luottamukseen vai aiheutuuko kriisistä laajaa tuhoa ja jopa ihmishenkien menetyksiä. Lisäksi erilaisten seurausten takia sidosryhmien tiedontarpeet ovat erita-

soiset. Haavoittava kriisi ei aiheuta välitöntä hengenvaaraa vaan lähinnä materiaalista tuhoa ja taloudellisia menetyksiä sen välittömässä vaikutuksessa oleville ihmisille. Turvallisuuden ollessa uhattuna toimenpiteet voivat olla kiireellisiä eikä viestinnän käynnistämistä voida viivyttää. Taulukossa 3 on esitetty kolme erilaista kriisityyppiä tai -kategoriaa sekä niiden johtamiseen sekä viestintään vaikuttavia seikkoja.

Taulukko 3. Haavoittavat ja fataalit kriisit sekä niiden erilaiset tiedontarpeet.

Kriisikategoriat tiedontarpeen mukaan		Organisaatiokriisi	Yhteisökriisi	Katastrofi
Haavoittava kriisi	Esimerkkejä	Organisaation itse aiheuttama mainekriisi: <i>Volkswagenin diesel-autojen päästömittauksen huijaus 2015</i>	Myrskyn ja kaatuvien puiden aiheuttamat sähkökatkokset: <i>Tapani-myrsky 2011</i>	Ihmisen aiheuttama ympäristökatastrofi: <i>Exxon Valdez -säiliöaluksen öljyvuoto Alaskassa 1998</i>
	Sidosryhmien välitön kysymys ja tiedontarve	Aiheutuuko kriisistä negatiivisia vaikutuksia itselleni, omaisuudelleni tai läheisilleni?	Aiheutuuko kriisistä vaikeuksia minun tai lähipiirini tavanomaiseen arkeen?	Mitkä ovat katastrofin negatiiviset vaikutukset ja kohdistuvatko ne lähipiiriini tai ympäristööni?
Fataali kriisi	Esimerkkejä	Särkylääkkeen tahallinen myrkyttäminen; <i>Tylenol-tapaus 1982</i>	Joukkomurha koulurakennuksessa; <i>Jokela 2007 ja Kauha-joki 2008</i>	Maanjäristyksen ja hyökyaallon aiheuttama tuho: <i>Tsunamikatastrofi 2004</i>
	Sidosryhmien välitön kysymys ja tiedontarve	Olenko minä tai lähipiirini vaarassa? Miten voin suojata itseäni ja lähipiiriäni?	Mitkä ovat kriisin välittömät vaikutukset? Kuka on hengenvaarassa?	Mitkä ovat katastrofin vaikutukset? Kuka on hengenvaarassa?

Kriisien kategorisointi ei ole selkeärajaista, sillä sama tilanne voi sisältää useita tyyppisiä. Ympäristökatastrofi voi olla sekä yhteisö- että organisaatiokriisi silloin kun se sisältää alueellisen tuhon vaikutusten johtamista ja viestintää ja kun tuhon aiheuttanut organisaatio puolustaa toimintaansa julkisuudessa. Periaatteessa kaikki kriisit, myös julkishallinnon organisaatioiden johtamat, voivat muuttua mainekriiseiksi, jos ne ovat heikosti johdettuja tai niiden viestintä ei vastaa sidosryhmien odotuksia (Tampere, 2016: 21). Myös erilaiset viestinnän tavoitteet voivat kuulua samaan tilanteeseen. Fataaleihin kriiseihin kuuluu hengenvaara. Coombs ym. (2010: 338) korostavat, että tur-

vallisuuden ollessa uhattuna viestintä keskittyy ensin jakamaan tietoa sidosryhmille siitä, miten he voivat suojella itseään fyysisesti ja psykologisesti, ja vasta sen jälkeen johto voi keskittyä maineeseen liittyviin kysymyksiin.

Yhteisökriisi on ennen kaikkea paikallinen tragedia, johon yleensä kohdistuu globaali mediahuomion. Kriisin osalliset, erityisesti vaaraan joutuneet ihmiset, uhrien omaiset ja kriisin ratkaisemiseen osallistuvat henkilöt muodostavat saman kokemuksen jakavan yhteisön. Kuitenkin heidän kokemuksensa on aina henkilökohtainen ja yksilöllinen. Yhteisökriisi ratkaistaan ja sitä johdetaan aluetasolla ja paikallisilla resursseilla. Paikalliset resurssit omaavat tarvittavan asemavallan, heillä on valmiit verkostot olemassa, heidät tunnetaan ja he tuntevat yhteisönsä, joten heitä on mahdotonta korvata. Kuitenkin resurssit on mitoitettu tavanomaisia tehtäviä varten, joten niitä on pakko täydentää, sillä yhteisökriisin moniviranomaistilanne haastaa paikallisten resurssien taidot, asiantuntijuuden ja osaamisen (Comfort & Kapucu, 2006: 310). Kuten jokaisessa kriisitilanteessa, yhteisökriiseissä yksityiskohdat kertovat tilanteen vaatimukset.

Yhteisökriisi yhdistää instituutioita, organisaatioita ja ihmisiä. Kansallinen turvallisuusjärjestelmän ytimen muodostavat julkishallinnon organisaatiot valtio- ja paikallistasolla. Yhteisökriisin luomat keskinäiset suhteet, työnjako, vastuut ja johtaminen sekä koordinoinnin kysymykset sovitetaan tilanteeseen sopiviksi. Tilanteen tulkitseminen on välttämätöntä, sillä jokainen yhteisökriisi on omanlaisensa. Yhteisökriisit vaativat kriisijohdolta tulkinnan tekemistä käsillä olevan tilanteen 1) sosiaalisesta kontekstista, 2) sen johtosuhteista ja ehkä tärkeimpänä 3) kriisin erityisistä sidosryhmistä. Kriisin ratkaisijat tulevat organisaatioista, jotka edustavat erilaisia institutionaalisia viestijöitä, kuten viranomaisia, järjestöjen edustajia ja poliitikkoja. Lisäksi media ja journalistit ovat osa kriisikontekstia. Laajasti ymmärrettynä kriisin sidosryhmät muodostuvat asianosaisista, kriisityössä mukana olevista ja suuresta yleisöstä. (Schwarz, Seeger & Auer, 2016.) Yhteisökriisin johtamisen uskottavuutta ja pätevyyttä arvioidaan julkisessa keskustelussa, johon viranomaiset, media ja kansalaiset osallistuvat (Boin, ym., 2009: 72).

Yhteisökriisin sidosryhmäviestintä poikkeaa tavanomaisesta sidosryhmäviestinnästä. Siinä viestinnän tarve ei lähde organisaatiosta eikä se perustu kriisijohdon omiin huoliin (Coombs, 2010). Kriisiviestinnän avulla ei myöskään pyritä vaikuttamaan ihmisten mielipiteisiin tai hankkimaan organisaatiolle kannattajia (Palenchar & Heath, 2007: 127). Claes & Schwarzin (2016: 232) mukaan kriisin sidosryhmäviestinnän valintoja ohjaavat sidosryhmien näkemys organisaation vastuusta, heidän tunteensa organisaatiota kohtaan sekä sidosryhmien ja organisaation välinen (luottamus)suhde sekä yksittäisille henkilöille aiheutuneet menetykset. Kriisin sidosryhmäviestintää määrittää erityinen tunneilmasto (van der Meer & Verhoven, 2014) ja kriisiviestinnän ajoittamisen vaatimukset (Claes & Cauberghe, 2011). Kriiseille on tyypillistä voimakkaat tunnereaktiot, kuten pettymys, suuttumus, pelko ja suru (van der Meer & Verhoven, 2014: 526), jotka puuttuvat normaalista sidosryhmäviestinnästä. Kriisit tuottavat esitaseista uhkaa eri sidosryhmille (ks. Coombs,

2014; Coombs and Holladay 2002). Tästä syystä viestinnän ajoittaminen on yhtä tärkeää kuin viestin sisältö (Claeys & Cauberghe, 2011: 87). Ajoittaminen viittaa tunnistettujen sidosryhmien priorisointiin eli sidosryhmien ensisijaisuuden ja kiireellisyyden arviointiin. Stephens ym. (2005) toteavat, että kriisin sidosryhmien merkittävyys vaihtelee kriisiprosessin kestäessä. Silloin kriisi-johto joutuu priorisoimaan keskeisintä eli suuremmassa tiedontarpeessa olevaa sidosryhmää riippuen kriisissä meneillään olevasta vaiheesta tai tilanteesta.

Kriisiorganisaation ulkoista sidosryhmäviestintää tarvitaan tilanteen eri vaiheiden tulkitsemiseen ja sanoittamiseen (*meaning making*) julkisuudessa käyttäen erilaisia eleitä, tekoja, sanoja ja lauseita tietyille yleisöille tai sidosryhmille (Christensen, Lægreid & Hellebø Rykkja, 2013). Käsitteellä *Stealing thunder* viitataan siihen, miten johto pyrkii vastaamaan kriisin sidosryhmien arvioituun tiedontarpeeseen jo ennen kuin sidosryhmät tietoa itse vaativat (ks. Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005). Kriisijohdolle proaktiivinen sidosryhmäviestintä tarjoaa keinon kontrolloida kriisiviestintäänsä ja ajoittaa tiedon jakamista (Fennis & Stroebe, 2014).

Priorisoidun sidosryhmäviestinnän haasteita ovat sidosryhmien tunnistaminen ja heidän tärkeysjärjestyksestään sopiminen käsillä olevan yhteisökriisin piirteiden perusteella. Siinä tarvitaan yhteisökriisin sidosryhmäanalyysia, jossa tunnistetaan ne yksilöt, yhteisöt, organisaatiot ja instituutiot, jotka ovat osallisena kriisiä ratkaisevassa joukossa (kriisin sisäiset sidosryhmät) ja joihin kriisi on aiheuttanut suoria negatiivisia vaikutuksia (kriisin ulkoiset sidosryhmät) tai joilla on muu suora tiedonintressi käsillä olevassa tilanteessa (esimerkiksi paikallisen, kansallisen ja kansainvälisen median edustajat). Sidosryhmien lisäksi kriisissä pitää tunnistaa erilaisia yleisöjä. Puhutaan suuresta yleisöstä tarkoittaen kaikkia heitä, jotka passiivisesti tai aktiivisesti hakevat ja välittävät tietoa kriisistä. Sosiaalisen median myötä kriiseissä voidaan tunnistaa myös kriisin digitaalisia yleisöjä, jotka voidaan identifioida sosiaalista mediaa monitoroimalla (Schwarz, 2012: 436). Sidosryhmissä ja yleisöissä voi olla samoja henkilöitä tai organisaatioita. Kriisitilanteessa organisaation toimintaa voidaan pitää tehokkaana, jos kriisin sidosryhmien vaatimukset osataan tulkita ja niihin kyetään vastaamaan (Gilpin & Murphy 2010a: 34).

Yhteisökriisien paikallista johtamista määrittää se, onko kyse rikoksesta vai onnettomuudesta. Suomessa onnettomuutta johtaa ja sen viestintää koordinoi pelastusviraonmaiset, rikokset kuuluvat poliisin johdon alaisuuteen. Voidaan myös ajatella, että rikokset tahallisuutensa vuoksi herättävät voimakkaampia tunteita kuin onnettomuudet. Lisäksi rikoksiin liittyy aina rikoksen tekijään tai tekijöihin liittyviä erityisiä ongelmia, jotka vaikuttavat yhteisöön ja joiden mukanaan tuomat kysymykset jäävät kriisijohdon ratkaistavaksi. Yhteisökriisissä on kysymys viranomaisia ja heidän edustamiaan instituutioita kohtaan tunnetusta luottamuksesta, sillä niissä uhka kohdistuu suoraan vaara-alueella oleviin kansalaisiin (Falkheimer & Heide, 2006). Silloin yksittäisen organisaation tavoitteet menettävät merkityksensä, syiden ja syyllisten etsiminen ei ole ajankohtaista vaan tärkeintä on toimia nopeasti ja ennakoida

sidosryhmien tarpeita (Fishman, 1999: 347–349). Kriisin sidosryhmät vaihtelevat kriisistä toiseen, joten niiden kokoonpano, painoarvo ja tarpeet ovat aina erilaiset (Palttala & Vos, 2012: 41). Mikäli viranomaiset eivät vastaa kansalaisten tiedontarpeeseen tai heidät koetaan salailevina tai välttelevinä, on vaarana, että organisaatiota kohtaan tunnettu luottamus katoaa ja viranomaisten uskottavuus romahtaa kriisitilanteen aikana (Friedman, 2011). Voidaan sanoa, että kriisin priorisoitu sidosryhmäviestintä on keino rakentaa luottamusta kansalaisten ja instituutioita edustavien viranomaisten välille.

2.3 Sisäinen kriisiviestintä tilanneymmärryksen tuottamisena

Organisaatioviestintä on jatkuva dynaaminen prosessi, jossa verbaalisessa tai nonverbaalisessa vuorovaikutuksessa tuotetaan merkityksiä ja neuvotellaan niistä (Mumby, 2012: 14). Organisaatioviestintä jaetaan perinteisesti sisäiseen ja ulkoiseen siten, että ulkoinen viestintä on suunnattu asiakkaille, yhteistyökumppaneille, suurelle yleisölle, poliittisille päättäjille sekä muille ulkoisille sidosryhmille. Sisäisen viestinnän kohde on organisaation sisäiset sidosryhmät, ja sen tarkoituksena on välittää, jakaa ja kerätä sellaista tietoa, joka helpottaa työsuoritusta. (Cornelissen, 2014.) Vastaavasti sisäinen kriisiviestintä (*Internal crisis communication*) keskittyy niihin organisaation sisäisiin ja organisaatioiden välisiin viestinnällisiin ratkaisuihin, joiden avulla toiminta voi jatkua kriisin puhkeamisen tuottamasta epävarmuudesta ja uhasta huolimatta (Frandsen & Johansen, 2017; 2016; 2011, Hutchins & Wang, 2010). Sisäisen viestinnän onnistuminen on vaikeampaa, mutta myös tärkeämpää kriisissä kuin arjen tilanteissa (David, 2011). Tässä tutkimuksessa sisäinen kriisiviestintä ymmärretään tavoitteelliseksi suhteiden luomiseksi eri toimijoiden välillä, jotta kriisitilanteen vaatimukset voidaan ymmärtää omassa työtehtävässä ja niihin voidaan vastata kriisiprosessin aikana.

Sisäinen kriisiviestintä nähdään tässä tutkimuksessa työnä, jonka tavoitteena on organisaatiotutkija Karl Weickin (2001; 2010) käsitteellä tilanteen ymmärtäminen ja tulkun saaminen (*sensemaking*). Silloin kysytään mitä on meneillään ja mitä se kaikki merkitsee meille ja minulle, ja kuinka meidän pitää nyt menetellä. Organisaatiossa käynnistyvää merkitysten etsimistä ja antamista (*sensegiving*), tiedonmurusten tulkitsemista, yhteistä järkeilyä ja perustelua sekä selitysten hakemista Weick (2001: 5) kuvaa siten, että ympäristön muuttuessa eri rooleissa toimivat ihmiset pyrkivät yhdessä jäsentämään olosuhteita ja etsimään selityksiä tapahtumille, jotta he voivat toimia oikein ja perustella omia ja muiden tekemiä valintoja. Asiantuntijoiden erilaiset tulkinnot yhdistämällä voidaan saada yhteinen käsitys tilanteen vaatimista toimenpiteistä. Kriiseissä tilanneymmärryksen saaminen on normaaliaikojä huomattavasti tärkeämpää, mutta myös vaikeampaa (Weick 2001: 224). Ymmärtä-

mistä voisi verrata liikkuvan kohteen kuvaamiseen (Weick, 2009). Vertaamalla tilanteen ymmärtämistä tilannekuvan käsitteeseen, ymmärtämisessä korostuu muutos ja toiminta staattisen ja kertaluontoisen kuva-metaforan sijaan. Kriisitilanteessa päätöksentekovastuussa olevat henkilöt ja organisaatiot tarvitsevat kuvavirtaa, jonka perusteella he tekevät dynaamisesta tilanteesta päätelmiä johtamiseen, työnjakoon tai yhteistyöhön liittyvissä ratkaisuisissa.

Sisäisessä kriisiviestinnässä on kyse sosiaalisesta prosessista, jossa tietoa analysoidaan kollektiivisesti, monen yhtäaikaisen subjektiivisen prosessin tuotoksena (Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005: 412). Ratkaisevassa roolissa tulkintojen tekemisessä ovat yksilön asiantuntijuus, kokemus sekä mielikuvitus, joskin kollektiivista ymmärtämistä voi rajoittaa organisaatiossa vallitseva ryhmäpaine ja kulttuuri (Colville, Pye & Carter, 2013: 1202). Kriisiorganisaatio voi toimia tarkoituksenmukaisesti vasta kun sille on muodostunut tilanteen vaatimuksista edes hauras ymmärrys. Tilanteen ymmärtäminen toimintaa ja päätöksentekoa varten merkitsee kriisissä usein parhaimman mahdollisen lopputuloksen vaivalloista saavuttamista epätäydellisissä olosuhteissa. Prosessin aikana tilanneymmärrystä täydennetään ja korjataan, jotta siitä tulisi kritiikin kestävä. Käsityksestä kriisistä ei kuitenkaan tule koskaan täydellinen. (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005: 415.) Tilanneymmärryksen romahtaminen voidaan estää yhteistyössä kehittyvillä rutiineilla ja yhdessä sovituilla säännöillä. Niiden avulla voidaan paremmin sopeutua tilanteeseen sekä vähentää epäselvyyttä ja sekavuutta (Vogus, Rothman, Sutcliffe & Weick, 2014). Kun organisaatiolla on käytössä parhaat asiantuntijat ja useita näkökulmia tapahtumaan, tilanteen tulkitsemisesta syntyvä tilannetietoisuus voi olla laadukkaampaa.

Tiedon ja yhteistyön välistä suhdetta tarkasteltaessa Valtonen (2010) osoitti, että viranomaisten yhteistoimintaharjoituksissa nousevat lähes aina esille ongelmat tilannekuvassa, tiedon jakamisessa ja tiedottamisessa. Kollektiivisen tilannetietoisuuden tuottaminen usean organisaation yhteistyönä merkitsee usein sitä, että siinä mukana olevat tahot pyrkivät hakemaan selityksiä ja ennakoimaan tulevia tapahtumia oman käsityksensä ja organisaation tavoitteiden mukaisesti (Klein, Wiggins & Domingues, 2009: 304). Tällöin heillä on myös oma näkemys tehtävästä ja tilanteen vaatimista toimenpiteistä (Bharosa, Lee & Janssen, 2010). Erilaisten tavoitteiden, maailmankuvien ja valtasuhteiden takia tilanneymmärrys ja tiedon koordinaatio liittyvät kiinteästi yhteen. Tilanneymmärrys ei edellytä välttämättä suurta määrää tietoa, vaan kasvokkain vaihdettua rikkaampaa ja laadukkaampaa tietoa (Weick, 2009). Useiden organisaatioiden samanlaisella tilanneymmärryksellä varmistetaan, että kaikilla on samanlainen ymmärrys, tahtotila ja asenne kriisin vaatimuksista (Bergeron & Cooren, 2012: 121), jolloin saadaan kestävä perusta toiminnalle.

Moniviranomaisjohto kriisissä tarkoittaa määrää aikaista, tilannekohtaista ja useasta instituutiosta koostuvaa johtoryhmää, jota kutsutaan tutkimuskirjallisuudessa sanalla *multiagency*, monitoimijuus tai moniviranomaistointi (Kapucu, 2006). Sen tehtävänä on reaaliaikaisesti koordinoita tietoa,

selvittää ajankohtaiset ongelmat sekä suunnata toimintaa tavoitteiden mukaiseksi (Boin & Renoud, 2013). Viranomaisjohdolta odotettavaa asennetta kuvaa Valtosen (2010) käsite turvallisuustoimijoiden yhteistyö, joka tarkoittaa toimivaltaisen viranomaisen tai muun turvallisuustoimijan johtamaa yhteistyötä, jossa yhteistyökumppanien sitoutuminen korostuu, vallan tai riskien jakaminen ei ole olennaista ja yhteistoimintaa leimaa ehdoton sitoutuminen keskinäisen luottamuksen vahvistamiseen. Kyseessä on projektiorganisaatio, jonka tavoitteena on vastata kriisiin yhteistyössä lakisääteistä työnjakoa noudattamalla. Tällainen organisaatiot yhdistävä projekti (*Inter-organizational project*) hyötyy siitä, että ryhmässä arvostetaan asiantuntijuutta ja tiedostetaan, että keskinäinen riippuvuus tarkoittaa tasa-arvoa toimijoiden välillä luottamuksellisessa ilmapiirissä (Gebauer 2013; Gilpin & Murphy 2010: 685). Projektiorganisaatiosta kehittyy väliaikainen instituutio (ks. Taylor, 2011: 1273), jonka arvovaltaan viitataan käsitteellä kriisin johtoryhmä tai kriisijohto. Väliaikaisella toimijalla on kriisissä auktoriteettiasema, jonka nimissä voidaan toimia projektin ajan. Kriisin johtoryhmän todellinen merkitys ja valta toteutuvat viestinnässä, ja väliaikainen instituutio on olemassa vain niin kauan kuin siihen katsotaan olevan tarvetta (ks. Bencherki & Cooren, 2011: 1599– 1600). Projekti käynnistyy kriisin vaatimuksesta ja päättyy, kun työ on tehty.

Väliaikaisen instituution käynnistämistä helpottaa ennalta sovitut yhteistyösuunnitelmat, joita sitten muokataan tilanteen vaatimusten mukaisesti. Ilman sopimuksia ja suunnitelmia kriisijohto joutuu aloittamaan tehtävänsä aikaa vievillä neuvotteluilla keskinäisistä yhteistyön periaatteista sekä työnjakojen ja johtosuhteista. Väliaikaisena instituutiona kriisijohdolla ei ole käytössään hallinnollisia rakenteita tai vakiintuneita toimintatapoja (Paraskevas, 2006: 894). Yhteistyö toteutuu viestinnän säikein yhteen kietoutuvasta toimintaverkosta (*action net*), jonka toimintakyky ja tehokkuus ovat riippuvaisia kriisijohdon kyvystä jatkuvasti neuvotella yhteisistä menettelytavoista prosessin kestäessä ja tilanteiden muuttuessa (Czarniawska, 2013). Verkon rakenteella on merkitystä, sillä kompleksisuuden takia yhden toimijan lisääminen tai puuttuminen muuttaa kokonaisuutta ratkaisevasti. Kriisiorganisaatio on siten toisaalta epävarma, toisaalta muokkautumiskykyinen ja notkea. (Ks. Almedom, 2013.)

Tämä tutkimus tarkastelee suomalaisia koulusurmia yhteisökriiseinä, ja sen näkökulma on sisäisen kriisiviestinnän kysymykset, tilanneymmärryksen saamiseen ja sen päivittämiseen liittyvät seikat sekä organisaation yhteistyöhön ja toiminnan koordinaatioon liittyvät asiat. Seuraavaksi siirrytään käsittelemään kriisin kompleksisuutta ja sitä, minkälaisen toimintaympäristön se kriisissä tuottaa.

2.4 Kompleksinen viestintämaisema

Tässä tutkimuksessa yhteisökriisi määritellään kompleksiseksi kriisiksi. Mitä kompleksisuudella tarkoitetaan, kun siitä puhutaan kriisin yhteydessä? Min-käläisen viestintämaiseman se organisaatiolle tuottaa? Kompleksisuusteoriaa on 2000-luvulla käytetty selittämään organisaatioiden toiminnan kehittymistä. Teorian juuret ovat yleisessä systeemiteoriassa 1930-luvulta. Systeemi-teoria tarjosi mahdollisuuden ymmärtää monimutkaisia järjestelmiä niin yhteiskunnassa, luonnossa, tieteessä kuin teknologiassakin. Sen avulla kyettiin analysoimaan toisistaan riippumattomia komponentteja, joilla kuitenkin on vaikutusta toisiinsa. (Rotmans & Loorbach, 2009: 185). Organisaatioteoriaan liitettynä tämä kytköksellisyyden käsitys johti tarkkailemaan organisaatioita kompleksisina sopeutuvina järjestelminä (Anderson, 1999). Kompleksisuusteoriaan liittyvät itseohjautuvuus, sopeutuminen ja yhdistyvyys soveltuvat hyvin dynaamiseen kriisijohtamiseen sekä usean organisaation yhteistyöhön, jossa ylittyvät lainsäädännön, organisaatioiden ja myös muut raja-aidat (O’Sullivan, ym., 2013). Kriisin kompleksisuus asettaa kriisijohdolle kolme vaatimusta: 1. kokonaisuuksien ymmärtämisen, 2. hallinnan menetyksen käsittämisen ja sen hyväksymisen, että tilanteeseen pitää sopeutua, sekä 3. tilanteen asiantuntijuuden paikantamisen ja sen kunnioittamisen.

Kriisin kompleksisuus tuottaa kriisiin laadullisia ominaisuuksia, jotka aiheuttavat suuria paineita kriisijohdon tilanneymmärryksen tuottamisen prosessissa. Laadullisen ominaisuuden näkökulma ilmenee Tsoukas ja Dooleyn (2011) määritelmässä, jonka mukaan kompleksinen kriisi merkitsee ainutkertaista, ennakoimatonta ja dynaamista prosessia, jossa pienet yksityiskohtat voivat olla ratkaisevan tärkeitä. Kompleksisuuden luodessa ennakoimattomia suhteita asioiden välille ei voida juuttua yksityiskohtiin, vaan tarvitaan kokonaisuuden tulkittamista ja ymmärtämistä (Child and Rodrigues, 2011). Kriisiin vastaamisen näkökulmasta kompleksisuus näkyy siinä, että kriisi liittyy yhteen organisaatioita ja yksilöitä kokonaisuudeksi, joka on kiinnittynyt sosiaalisen ympäristönsä institutionaaliseen ja teknis-taloudelliseen todellisuuteen. Lisäksi Tsoukas ja Dooley (2011: 732) toteavat, että kompleksisuus ei koskaan noudata sääntöjä, asiat eivät etene ennakoituja reittejä eikä kartta vastaa maastoa, ja silloin tarvitaan ”kollektiivista mieltä” (*collective mind*) tulkitsemaan eteen tulevia vaatimuksia.

Kokonaisuuden ymmärtämisen lisäksi kompleksisuus tarkoittaa kriisijohdolle hallitsemisen ajatuksesta luopumista. Tähän viittaa tutkimuskirjallisuudessa käytetty termi kriisiin vastaaminen (*crisis response*). Kompleksisuuden merkitys kirkastuu peilaamalla sitä lähikäsitteeseen. Bergström (2012) toteaa, että adjektiivit monimutkainen (*complicate*) ja kompleksinen (*complex*) eroavat toisistaan siinä, että monimutkaisessa tilanteessa väliaikaisesti kadotettu järjestys voidaan palauttaa hallinnollisilla ratkaisuilla. Kompleksiseen tilanteeseen puolestaan on lähes mahdotonta luoda järjestystä. Koska kaikki vaikuttaa kaikkeen, yksityiskohtat muodostavat kokonaisuuden, jota ei voida palasina ymmärtää (Almedon, 2013: 19). Keskinäisriippuvuuden takia kriisejä ei

voida ratkaista ennakolta suunnitelmien avulla, vaan ratkaisut on etsittävä toiminnan aikana, tilanteen kestäessä (Frandsen & Johansen 2010: 430). Tällä on taipumusta lisätä epävarmuutta, sillä oikeat toimintamallit testataan ilman varmuutta niiden sopivuudesta ja tehokkuudesta (Gilpin & Murphy, 2010: 684). Kompleksisen tilanteen oikeat valinnat ratkaisevat lopputuloksen, eikä niitä ole mahdollista yleistää (Hanén & Huhtinen, 2011). Tämä tekee tarkat suunnitelmat parhaimmillaan turhiksi ja pahimmillaan haitallisiksi.

Kriisin kompleksisuuden eli käsillä olevan tilanteen kokonaisuuden ja keskinäisriippuvuuden ymmärtäminen ja niistä johtuvien vaatimusten tulkitseminen on kriisijohdon (*crisis management team*) keskeisin tehtävä. Koska kompleksisuus kiinnittyy ympäristön ja myös kriisin erityisiin olosuhteisiin, tiedon keräämisessä ja analysoinnissa tarvitaan paikallistuntemusta (Child & Rodrigues, 2011: 809) ja käsillä olevaan tilanteeseen sopivaa asiantuntijuutta (Dunbar & Garud, 2009). Erilaisten näkemysten ja asiantuntijatiedon yhdistäminen auttaa tulkitsemaan tilannetta, koska eri ihmiset näkevät saman tapahtuman eri perspektiivistä (Maitlis, Vogus & Lawrence, 2013). Kollektiivinen tulkitseminen toteutuu parhaiten asiantuntijaorganisaatiossa, jossa työnjako noudattaa ammattitaitoa ja jossa yhteistyöstä on onnistuttu kehittämään dynaamista ja joustavaa (Sutcliffe & Vogus, 2003: 108). Kompleksisuusteoriaan liittyy toinen tämän tutkimuksen keskeisistä käsitteistä, resilienssi, jonka avulla voidaan havaita tekijöitä, joilla kompleksisista yhteisökriiseistä voi selviytyä.

2.5 Resilienssitekijät kriisitilanteessa

Resilienssistä on viime vuosina tullut oma tieteenalansa, ja pelkästään kriisitutkimuksessa sitä tutkitaan katastrofijohtamisen, riskinhallinnan, korkean turvallisuuden organisoiden, kriisin kokeneiden henkilöiden ja yhteisöjen sekä yhteiskunnallisen varautumisen näkökulmasta (Prezelj & Doerfel, 2017). Tutkimuksessa resilienssi nähdään passiivisena reaktiona kriisitilanteen vaatimuksiin tai sitten aktiivisena tavoitteena löytää ja hyödyntää organisaatiossa olevaa ja kriisin aikana kehittyvää potentiaalia (ks. Somers, 2009). Resilienssi tarjoaa teoreettisen ja käytännöllisen ajatuskehyksen sille, kuinka vahvistetaan yhteiskunnan ja sen instituutioiden kyvykkyyttä vastata äärimmäisten tilanteiden aiheuttamiin vaatimuksiin. Tässä tutkimuksessa resilienssiä ei pidetä passiivisena reaktiona eikä lopputuloksena, vaan se nähdään prosessiin sisältyvinä piirteinä tai seikkoina, joita syntyy ongelmanratkaisussa matkalla tavoitteeseen. Resilienssillä tarkoitetaan organisaation ja ajatustavan notkeutta, mukautumista ja sietokykyä eli ominaisuuksia, joiden tarve korostuu vaikeassa tilanteessa. Resilienssin sananmukainen käänнос viittaa jaloilleen pääsemiseen tai uudelleennousemiseen, sillä käsite juontuu latinankielisestä *resalire* -verbistä. Voidaan ajatella, että kun kriisi tuottaa jatkuvia yllätyksiä ja

epävarmuutta, kompuroinnista huolimatta toiminta kykenee nousemaan jaloilleen kerta toisensa jälkeen.

Kriisitutkimuksessa resilienssiin liittyvät kysymykset kattavat kaikki kriisin vaiheet eli ennakkoinnin ja varautumisen, kriisin aikaisen toiminnan sekä kriisin jälkeiset kysymykset. Somersin (2009) tutkimuksessa asetetaan kyseenalaiseksi perinteinen ajattelu varautumista kriisisuunnittelun avulla ja ehdotetaan resilienssiin perustuvaa varautumista. Siinä resilienssi nähdään organisaatiossa olevana potentiaalina, johon johtajat voivat vaikuttaa luomalla sisäisiä järjestelmiä stressaavia tilanteita varten. Varautuminen konkretisoi- tuu organisaatorakenteiden suunnittelemiseen ja niissä sisäisen organisaatioresilienssin potentiaalin luomiseen. Organisaation resilienssillä voidaan nähdä olevan yhteys kriisin kompleksisuuteen, sillä molemmissa hylätään deterministinen ja yksinkertaistava käsitys kriisitilanteesta. Kompleksista kriisiä voidaan pitää äärimmäisenä haasteena sekä yhteiskunnalle että erityisesti sen parissa työskenteleville organisaatioille ja yksittäisille ihmisille. Resilienssin avulla kriisiorganisaatiossa voidaan muokkautua kriisin mukana tuomiin hankaluuksiin ja vastoinikäymisiin (Pfefferbaum, Reed & Pfefferbaum, 2016). Joh- tamisessa tunnistetaan ne resilienssitekijät (*resilience factors*), joita joko on tai ei ole käytettävissä. Kriisin jälkeisellä resilienssillä puolestaan tarkoitetaan yhteisön toimintakyvykkyyttä ja niitä ratkaisuja, joiden avulla menetyksiä ko- kenut yhteisö kykenee toipumaan ja sopeutumaan kriisin jälkeiseen todelli- suuteen (Houston, Spialek, Cox, Greenwood & First, 2015). Resilienssiä ei voi tarjota ulkoapäin, vaan käsite korostaa organisaation tai yhteisön sisäisiä voi- mavararoja, sitä että ratkaisut löytyvät sisäpuolelta.

Viestintä nähdään keskeiseksi resilienssitekijäksi kompleksisessa kriisissä. Somersin (2009, 19) tutkimuksen mukaan organisaation potentiaalisia re- silienssitekijöitä ovat johdon käsitys riskin ja kriisin merkityksestä, aktiivinen tiedonhankinta ja organisaation matala rakenne. Näillä kaikilla on yhteys vies- tintään tiedonkulkuna, yhteisön rakentamisena ja ajankohtaisena tiedontar- peena ymmärrettyinä. Resilientille organisaatiolle on tyypillistä kyky kekseliäi- syyteen, tehokkaaseen viestintään ja itseohjautuvuuteen silloin kun se kohtaa ennakoimattomia ja mittavia haasteita (Burke, 2005: 634-635). Itseohjautuva organisaatio saa käyttövoimansa viestinnästä, jossa yhteisö vaihtaa näkemyk- siä tilanteesta tuottaen lopulta integroidun ymmärryksen siitä (Gershenson & Heylighen 2005). Olsson (2014) puhuu resilienssiä tukevasta viestinnästä, joka korostaa viestinnän avulla saatavaa toimintakykyä poikkeuksellisen tilan- teen kestäessä. Siinä viestintä tukee toimenpiteitä tilanteen kehittyessä ja yh- teisöt voivat mukautua muuttuviin vaatimuksiin kriisiprosessin aikana. (Ols- son, 2014.) Viestinnällä ei tavoitella pelkkää mielipidettä, vaan toimenpiteiden perustana olevaa ymmärrystä tilanteen vaatimuksista.

Tämän tutkimuksen kannalta merkitystä on kolmella eri tutkimuskirjalli- suuden resilienssin käsitteellä: kriisi-, organisaatio- ja yhteisöresilienssillä. **Kriisi-resilienssillä** tarkoitetaan Almedon (2013) mukaan yksilöiden, yhtei- sön ja instituutioiden kapasiteettia sietää kriisitilanteessa eteen tulevia vas-

toinkäymisiä ja pitää yllä toimintakykyä, jotta kriisissä voidaan toimia tarkoituksenmukaisesti organisaation tavoitteet ja ammatillinen identiteetti säilyttään. Silloin hyväksytään toimintaympäristön dynaamisuus ja vaikeuksien mahdollisuus (Almedon, 2013: 15 – 16.) Ympäristö on aina erilainen, jolloin ajankohtaisen kriisiresilienssin määrää, tai sen olemassaoloa ylipäättään voi olla mahdotonta arvioida etukäteen. Voidaan myös pohtia, millä tavoin kriisitilanteen negatiiviset olosuhteet vaikuttavat siihen, että resurssit osoittautuvat puutteellisiksi, vastuusuhteet epäselviksi ja vallitsee syvä epäluottamus eri instituutioiden välillä.

Organisaatioresilienssi (*organizational resilience*) on teorian kehittäneiden Kathleen Sutcliffeen ja Timothy Voguesin (2003) mukaan prosessissa tuotettava resurssi organisaation tavoitteen saavuttamiseksi. Prosessin dynamiikka ylläpitää tai luo resursseja (kognitiivisia, emotionaalisia, suhteissa rakentuvia tai rakenteellisia) ja on riittävän joustava, muokkautuva ja sopeutuva, jotta organisaatio voi onnistuneesti selviytyä ja oppia odottamattomasta ja ennalta tuntemattomasta (Sutcliffe and Vogus, 2003). Organisaatioresilienssi määrittyy organisaation tuottamissa olosuhteissa. Organisaation nimissä toimivat ihmiset eivät ole vapaita toimijoita, vaan heitä rajoittaa organisaation toimivalta ja hierarkia, oma asema sekä organisaation rooli ja tehtävä kriisitilanteessa. Tähän tarvitaan johtajuutta, joka keskittyy luomaan kriisiin vastaamista varten tarvittavat suotuisat olosuhteet (Rajah & Arvey, 2013). Säilyttämisen ja mukautumisen näkökulmasta huomio kiinnittyy niihin olemassa oleviin seikkoihin, jotka auttavat senhetkisessä kriisitilanteessa ja vastaavasti hylätään ja korvataan uusilla ratkaisuilla niitä, jotka eivät sovellu tilanteeseen.

Yhteisöresilienssi viittaa kriisin kokeneen yhteisön selviytymiskykyyn, yhteisön vahvistumista kriisin jälkeen. Yhteisöön kuuluvat ja yhteisö kokonaisuutena voi löytää hyvinvointinsa ja saavuttaa elämänhallintansa. Yhteisön resilienssi on kollektiivista sopeutumista kriisin aiheuttamaan todellisuuteen. (Houston, Spialek, Cox, Greenwood & First, 2015: 279.) Yhteisön toipuminen on enemmän kuin yhteissumma yksittäisten jäsenten kehittyvästä hyvinvoinnista. Se nousee kollektiivisessa toiminnassa, jossa yhteisö näyttää voimansa ponnistellessaan yhdessä toipumisen eteen (Pfefferbaum & Klomp, 2013: 279). Yhteisöresilienssissä on kyse yhteisestä ponnistelusta, jolle annetaan henkistä tilaa, konkreettisia tiloja, mahdollisuus ja resursseja. Norris ja muut (2008) jakavat yhteisöresilienssin kapasiteetin ja suorituskyvyn neljään peruspilariin, jotka muodostavat edellytykset resilienssille: 1) tiedon ja keskinäisen viestinnän mahdollisuudet, 2) yhteisössä olevien voimavarojen tunnistaminen ja hyödyntäminen, 3) ihmiset ja heidän verkostonsa eli yhteisön sosiaaliset suhteet ja sosiaalinen pääoman sekä 4) riittävät resurssit ja taloudelliset mahdollisuudet.

Tämän tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat kompleksinen yhteisökriisi ja paikallinen resilienssi. Niiden avulla rajataan ja täsmennetään tämä organisaatioviestintää tarkasteleva tutkimus ja muotoillaan niitä kysymyksiä, joiden

avulla empiiristä aineistoa kerätään ja analysoidaan. Viestintäperusteisen organisaation teoria toimii tutkimusteorian ja tarkastelukulmana, joilla aineistoa analysoidaan. Sitä käsitellään seuraavassa luvussa 3. Aineistosta etsitään ja näytetään tutkimusongelman kannalta keskeisiä seikkoja. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti siihen, mikä on sisäisen kriisiviestinnän merkitys ja miten viestintä vaikuttaa organisaatioon ja organisoitumiseen paikallisessa kriisissä. Tutkimuksen tuloksista voidaan tehdä johtopäätöksiä, millä tavoin eri resilienssipiirteet tukevat ja auttavat, kun ratkaistaan kompleksista yhteisö-kriisiä.

3 Koulusurmien viestintäperusteinen tutkiminen

Kansainvälisessä kriisitutkimuksessa käytäntö on perinteisesti yhdistetty teoreettiseen tutkimukseen, jolloin pragmaattinen perspektiivi dominoi tutkimusta (Gilpin & Murphy, 2010a). Kriisitutkimuksen metodologiset valinnat tehdään tapaustutkimuksen, kirjallisen aineiston analyysin sekä kokeellisen tutkimuksen välillä, ja ehdoton suosikki vuosien ajan on ollut tapaustutkimus (An & Cheng, 2010). Tapaustutkimukset hyödyttävät tutkimusperinnettä erityisesti silloin kun ne antavat systemaattisen kuvauksen kriisitilanteesta ja näin vahvistavat kriisitutkimuksen teoreettista perustaa (Falkheimer & Heide, 2006). Kuten Yin (2003) toteaa, tapaustutkimuksella on vaikutusta käytäntöön ja teorianmuodostukseen vain silloin kun se ilmaisee kohteestaan jotain yleistä. Koulusurmat 2007 ja 2008 olivat epätavallisia tapauksia Suomen oloissa, ja ne jättivät paljon avoimia kysymyksiä. Kriisitutkimuksessa on poikkeuksellista saada aineistoa kriisin kokeneilta ja sen parissa toimineilta työyhteisöiltä ja päästä tarkastelemaan kriisitilannetta käytännön toiminnan kannalta. Koulusurmien aiheuttaman työtehtävän tutkiminen tarjoaa kansallisesti merkittävää teoreettista ja käytännöllistä tietoa. Näin saadaan tietoa kriiseihin varautumisesta sekä valtakunnallisten ja paikallisten julkisorganisaatioiden työstä. Tämä empiirinen tieto täydentää teoreettista tietoa kriisien kompleksisuudesta ja paikallisesta resilienssistä. Yksittäinen tapaus paljastaa kriisitilanteesta aina jotain uutta, mutta kahden tapaustutkimuksen yhdistäminen kertoo kriiseistä enemmän ja myös yleisemmällä tasolla.

Tässä tutkimuksessa viestintää tarkastellaan suhteessa kriisin kompleksiseen toimintaympäristöön. Huomiota kiinnitetään siihen, miten viestintä muokkaa organisoitumista ja samalla myös organisaatiota. Vastaavasti organisoitumisen prosessi muokkaa kommunikaatiota eli niitä päätöksiä ja sitä kriisiviestintää, josta voidaan nähdä organisaation tahtotila. Organisaatiosta katsoen viestintä voi yhdistää tai eristää henkilöitä tai tahoja, ja organisoitumisessa ihmisiä voidaan liittää yhteen tai erottaa heitä organisaation yhteydestä. Tällä tavoin viestinnässä tuotetaan sekä järjestystä että epäjärjestystä. Tässä tutkimuksessa tehdään erilaisia tulkintoja kriisitilanteen yhteistyöstä. Viestintäsuhteet voivat kertoa sen, miten toimijat tilanteen näkevät ja minkälaista asiantuntijuutta katsotaan tarvittavan. Seuraavaksi siirryn kuvaamaan tutkimuksen etenemistä. Aluksi kerron tutkimusaineistosta, ja sen jälkeen kuvaan aineiston keräämistä. Tutkimusaineiston esittelyn jälkeen siirryn aineiston analyysiin sekä tutkimusteoriaan ja viestintäperusteisen organisaatioteorian periaatteisiin. Sen avulla esittelen ne tavat, joilla empiirisesti etsin vastausta tutkimuskysymykseeni. Sitä ennen kuitenkin käsittelen tapaustutkimuksen periaatteita.

3.1 Tutkimus kahdesta kriisitapauksesta

Tutkimukseni on empiirinen tapaustutkimus kahdesta vakavasta kriisistä kuntaorganisaation ja julkishallinnon kriisiorganisaation näkökulmasta. Tutkimusmenetelmänä käytän tapaustutkimusta (*case-study*), sillä sen avulla voidaan empiirisesti ja kokonaisvaltaisesti tutkia nykyaikaan sijoittuvaa tosielämän tapahtumaa tai tapahtumasarjaa (Yin, 2003). Koulusurmia tarkastellaan tapauksina, joille on luonteenomaista terroriteon kaltainen massaväkivalta ja joita Böcklerin, Seegerin ja Sitzerin (2012) mukaan luonnehtii tekijän henkilökohtaiset motiivit poliittisten sijaan, suunnitelmallinen hyökkäys koulun alueella sekä tuliaseen käyttäminen sen suuren tuhovoiman vuoksi. Kahdessa tapaustutkimuksessa määrittäviä tekijöitä olivat siten väkivallan henkilöityminen, sen tarkoituksellisuus sekä hyökkäys paikallisyhteisön symbolista kohdetta ja sen ihmisiä kohtaan. Suomessa julkisessa keskustelussa koulusurmia ei ole pidetty terroritekoina, vaikka ne sisältävät elementtejä yhteisöön kohdistetusta pelosta ja väkivallasta (myös Oksanen, Nurmi, Vuori ja Räsänen, 2013: 209).

Kahdesta organisaatiosta saatu haastatteluaineisto selittää kriisin luonnetta ja syventää kriisin tarkastelua. Kahden samankaltaisen tapauksen analysoiminen tuottaa tapaustutkimukseen toiston logiikan. Silloin voidaan olettaa, että tapaukset tuovat osittain samanlaisia tuloksia, jotka tarjoavat vahvemmat todisteet tulkintojen tekemiselle sekä kuvaavat kriisitapauksia yleisellä tasolla (Yin, 2003). Empiirisen tapaustutkimuksen aineistosta saadun tiedon avulla halutaan paremmin ymmärtää kriisin kompleksisuutta ja resilienssiä. Nämä käsitteet ovat toisensa laadullisia vastakohtia, sillä kompleksisuutta voidaan pitää negatiivisena ja resilienssiä positiivisena asiana. Tästä syystä voi helposti näyttää siltä, että kompleksisen kriisin hoitaminen epäonnistui ja kriisi, jossa korostui resilienssi, oli paremmin hoidettu. Tämän kaltainen näköharha peittää alleen kaksi tärkeää seikkaa. Ensinnäkin kriisien kompleksisuus ja resilienssi eivät ole toistensa vastakohtia eikä niitä, kuten ei myöskään kriisitilanteen hoitamista, kyetä uskottavasti mittaamaan.

Tämä ei ole vertaileva tutkimus kahdesta Suomessa tehdystä joukkomurhasta, vaan tutkimus kahdesta paikallisesta kriisistä, jotka kertovat yhdessä enemmän kriisitilanteiden olosuhteista. Koulusurmien yksityiskohdissa ilmeni useita keskinäisiä eroavaisuuksia. Myös toiminnan tasolla ja kuntaorganisaation hallinnollisessa rakenteessa ja paikallisviranomaisten välisessä yhteistyössä ilmeni runsaasti eroja. Toiminnan kannalta merkitystä oli myös sillä, että Jokela oli Suomen ensimmäinen iso koulusurma ja Kauhajoen tapahtumat toistuivat vain kymmenen kuukauden päästä. Tutkimusasetelmasta näkyy, että koulusurmiin liittyy tahallinen väkivalta ja selittämätön pahuus (Oksanen, Nurmi & Räsänen, 2011), joka heijastuu myös kriisiorganisaatioihin ja jättävät jälkensä kaikkiin sen vaikutusalueella oleviin henkilöihin. Kahden samankaltaisen rikoksen vaikutukset erosivat kuitenkin toisistaan. Jokelan keskikakuinen kriisi (Dyregrov, 1999) kuormitti Tuusulan kuntaa, sillä sen asian-

osaiset olivat valtaosin paikkakuntalaisia. Lisäksi kaksi kahdeksasta surma-
tuista oli Tuusulan kunnan työntekijöitä, jolloin menetykset tuntuivat tutkit-
tavissa kriisiorganisaatioissa. Kauhajoella keskipakoinen kriisi jakautui usean
paikkakunnan kesken ja siksi tehtävistä johtuva kuormitus kriisityöhön oli
ehkä vähäisempää. (Kts. taulukko 7, s ja Liite 3.) Emotionaalisesti surmatyöt
kuitenkin vaikuttivat myös kriisiorganisaatioon.

3.2 Tutkimusaineisto ja -menetelmät

Tämän tutkimuksen aineisto käsittää suuren määrän materiaalia, josta keskei-
sin osa on koulusurmien parissa toimineiden haastattelut sekä omakohtainen
kokemus Jokelan koulusurmien jälkeen työskentelystä. Haastattelujen yhtey-
dessä eri tahot jakoivat omia sisäisiä raporttejaan. Näiden lisäksi Jokelan ja
Kauhajoen koulusurmista on tehty useita viranomais selvityksiä, raportteja
sekä viime vuosina myös akateemista tutkimuksia. Nämä kirjalliset dokumen-
tit ovat tutkimukseni sekundaarilähteitä. Keskusrikospoliisin tutkimusrapor-
tit (Krp-J, 2008 ja Krp-K, 2009) sekä Oikeusministeriön laatimat koulusur-
mien tutkintalautakunnan raportit (OM, 2009:2 ja OM, 2010:11) antoivat ajal-
lisen kokonaiskäsityksen tapahtumien kulusta, rikoksista aiheutuneista va-
hingoista sekä turvallisuusviranomaisten toimenpiteistä kriisin eri vaiheissa.
Tämän tutkimuksen ulkopuolelle jää median rooli koulusurmissa ja mediasta
saatu tieto, sillä tarkastelu tehdään korostetusti organisaation sisällä.

Mediasta koulusurmissa on tehty runsaasti tutkimuksia. Helsingin yliopis-
ton viestinnän tutkijoiden (Hakala, 2009; 2012; Sumiala, 2009; 2012; Su-
miala-Tikka, 2009) ja Tampereen yliopiston journalismin tutkijoiden tutki-
mukset (Raittila ym., 2009; 2009) valottivat median näkökulmaa molemmista
koulusurmista. Klas Backholmin (2012) väitöskirjassa tarkasteltiin koulusur-
mien vaikutuksia niistä raportoiviin toimittajiin. Koulusurmia käsittelevää
tutkimusta on vielä lisää. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos tutki molempien
koulusurmien oppilaiden ja opiskelijoiden selviytymistä, hoitoa ja tukea (Berg
& Haravuori, 2012). Tutkimusaineistona voidaan pitää myös tutkimuksia
joukkomurhaajista ja koulusurmista ilmiönä (Klebold & Solomon, 2017; Kell-
ner, 2015; Böckler ym., 2012; Muschert & Sumiala, 2012; Cullen 2010; New-
man, ym., 2004).

3.3 Teemahaastattelut kahdessa roolissa ja kahdessa eri tilanteessa

Tutkimusaineiston keräsin haastatteleamalla Tuusulan kunnan ja Kauhajoen
kaupungin kriisityössä mukana olleita, eli kahta julkishallinnon organisa-
tiota, jotka toimivat paikallisten turvallisuustoimijoiden yhteistyössä (Liite 1).

Tässä tutkimuksessa haastatteluaineisto on pääasiallinen tutkimustiedon lähde. Haastatteluja voidaan tarkastella asetelmana, jossa haastattelijalla on tietty suhde tutkimusaiheeseen, tutkittavaan organisaatioon ja sen haastatteluun sekä lopulta haastatteluaineistoon ja sen analyysiin. Koulusurmista oli olemassa kriisiorganisaation tuottamaa kirjallista materiaalia, kuten sisäisiä kokousmuistioita ja ulkoisia lehdistötiedotteita sekä suuri määrä media-aineistoa. Ulkoinen viestintä kuten tiedotteet ja media-aineisto rajautuivat ulos, koska tutkimus keskittyi sisäiseen kriisiviestintään. Organisaation sisäisistä muistioista Kauhajoen materiaali ei ollut käytössäni, joten tasapuolisuuden vuoksi myöskään Jokelan sisäisiä dokumentteja ei käytetty. Tutkimuksessa ei hyödynnetä Jokelan jälkihoidon koordinaattorina saamiani tietoja, sillä niistä olen vaitiolovelvollinen.

Suhteeni kriisitutkimukseen käynnistyi 2000-luvun alussa, kun tutkin Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulun organisaatiot ja johtaminen -tutkimusalan pro gradu –tutkimuksessani vuoden 2004 tsunamikatasrofin kriisijohtamista Helsinki-Vantaan lentoasemalla. Silloin viranomaisyhteistyön tarkoitus oli vastaanottaa, rekisteröidä ja tarjota välittömiä tukipalveluita Thaimaasta ja Sri-Lankasta saapuville, noin 3000 evakuoituille matkustajalle. Matkustajia kuljettaneita evakuointilentoja saapui Helsinkiin yhden viikon ajan. (Pedak, 2006.). Työskentelin silloin Finavian terminaalipalvelujen palveluesimiehenä. Siinä tehtävässä osallistuin saapuvien lentojen vastaanottamiseen ja matkustajien jatkoyhteyksien järjestämiseen Helsinki-Vantaan lentoasemalta kotiin sekä samalla tutustuin viranomaisten johtoryhmätyöskentelyyn.

Suhteeni koulusurmiin tutkimusaiheena syntyi marraskuussa 2007, kun Jokelan koulusurmat tulivat osaksi työtäni. Toimin suunnittelijana 7.11.2007 Suomen Punaisen Ristin (SPR) kotimaan valmiusyksikössä kun sinne tuli hälytys Jokelassa meneillään olevasta ammuskelusta. Aluksi osallistuin SPR:n kriisipuhelimeen liittyviin toimiin ja sen jälkeen työskentelin SPR:n kriisipsykologien valmiusryhmän avustajana Jokelassa. Tapahtumapäivän jälkeisenä sunnuntaina olin järjestämässä tapahtumakoulun vanhemmille tarkoitettua tiedotustilaisuutta. Osallistuin vielä järjestelyihin tapahtumakoululla, kun oppilaat ja henkilökunta palasi koulutyöhön Jokelan koulukeskuksessa surmien jälkeisellä viikolla. Sen jälkeen siirryin Jokelan jälkihoidon koordinaattorin tehtäviin ja osallistuin Tuusulan kunnan Jokelan jälkihoidon koordinointiin seuraavat 14 kuukautta. Tehtäväni oli toimia jälkihoitoryhmän sihteerinä ja laatia erilaisia raportteja sosiaali- ja terveysministeriön toimeksiantona (Pedak, 2008a; 2008b, 2008c).

Tutkimusmenetelmäni on lähellä etnografista menetelmää, sillä omakohmainen kokemus kriisityöstä antaa tutkijalle mahdollisuuden esittää yksityiskohtaisempia kysymyksiä ja tarkennuksia, mikä tekee haastattelutilanteen joustavammiksi ja vapaammaksi (Kriyantono, 2012). Lisäksi tutkijana saatoin hyödyntää aikaisempaa empiiristä ja teoreettista tietovarantoani sekä omia kokemuksiani samalla syventäen ja laajentaen niitä (ks. Silvast, 2013: 48). Etnografinen tutkimusote vaikuttaa siihen, minkälaisia kysymyksiä tutkija esit-

tää, sillä osallisena tai sisäpiiriläisenä hänelle on kehittynyt esioletuksia suhteessa aiheeseen ja omiin kokemuksiinsa (Lindlof & Taylor, 2017). Kiinnostus sisäisen kriisiviestinnän merkityksestä juontuu tsunamikatastrofin moniviranomaisyhteistyötä käsittelevästä tutkimuksestani. Vaikutti siltä, että jokin keskeinen elementti jäi puuttumaan, kun moniviranomaisjohtamisesta puuttui viestinnän osuuden teoretisointi ja analysointi.

Tutkimukseni haastattelut toteutin kahden erilaisen tehtävän puitteissa. Tuusulassa tein haastattelut sosiaali- ja terveysministeriön palkkaamana määrääkäsena jälkihoidon koordinaattorina. Kauhajoella haastattelijana toimin Helsingin yliopiston tutkijana. Tutkijapositioni kannalta kokemuksesta kriisityössä oli hyötyä ja haittaa. Kriisitapahtumaan on vaikea ottaa etäisyyttä ja sen aiheuttamaan tunnekuormaan on helppo samaistua. Tästä syystä tutkimuskohteeseen oli varsinkin alkuvaiheessa vaikeaa suhtautua neutraalisti. Tässä asiassa ajan kulumisella on kuitenkin ratkaiseva merkitys. Kun koulusurmista on kulunut useita vuosia, niihin on tullut myös riittävästi ajallista perspektiiviä. Tuusulan haastateltavat olivat minulle henkilökohtaisesti tuttuja henkilöitä, mutta Kauhajoen haastateltavia en tuntenut.

Haastattelut olivat sekä yksilö- että ryhmämuotoisia. Jokelan tapauksessa tein lähes yksinomaan yksilöhaastatteluja. Kauhajoelle matkustin kaksi kertaa tekemään haastatteluja. Niiden lisäksi osallistuin Seinäjoen ammattikorkeakoulun järjestämään turvallisuusseminaariin sekä Seinäjoella oikeuden istuntoon niin sanotussa Kauhajoen asejutussa. Kauhajoella sovin etukäteen ryhmähaastatteluista, jotta saisin haastatteluihin mukaan kaikki keskeiset kriisitoimijat, myös evankelisluterilaisen seurakunnan ja SPR:n Seinäjoella sijaitsevan piiritoimiston. Kauhajoella ryhmähaastatteluihin osallistui yksi yhteistyötä tehnyt ryhmä kerrallaan. Ryhmähaastatteluissa kuvaukset omista ja toisten virheitä jäävät helposti pimentoon, jolloin haastattelut saattoivat antaa liian ongelmattoman kuvan toiminnasta. Toisaalta tutkimuksessa ei ole tarkoitus mitata tai vertailla kriisityön tehokkuutta vaan lisätä ymmärrystä kriisitilanteen luonteesta ja ratkaisuista. Yksilöhaastatteluissa voi avoimemmin kertoa virheitä ja pohtia ongemia. Jokelan koulusurmien kriisityön yksityiskohdat tunsin paremmin kuin Kauhajoen, jolloin haastattelut saivat hiukan erilaiset painotukset. Ryhmätilanteessa haastateltavat puhuivat toisilleen, kertoen toimenpiteistään muille samassa tilanteessa olleille, joten kuvaukset toiminnasta olivat ehkä rikkaampia.

Haastatteluille laadullisena tutkimusmenetelmänä voidaan löytää useita tarkoituksia. Tarkoituksena voi olla ymmärtää haastateltavan perspektiiviä, hakea kokemuksia ja näkökulmia aiheen teemoihin ja ylipäätään saada selkeää tietoa, joka jäisi ilman haastatteluja saamatta (Lindlof & Taylor, 2017). Haastattelutilannetta määrittää luottamus, jonka syntymisessä koin omista kriisikokemuksistani olevan hyötyä. Haastattelutilanteissa syntyy parhaimmillaan kulttuurinen yhteisyys haastateltavan ja haastattelijan välille, jolloin haastattelutilanteessa sanoittamaton ajatus ”meistä” ja ”muista” kapenee (Tienari, Vaara & Meriläinen, 2005). Koulusurmista saatu kokemus yhdisti, ja yhdistävä vaikutus liitti minut ”meihin”. Koin että oma kriisityön kokemus

auttoi ymmärtämään syvemmin tilannetta, sen olosuhteita ja jopa vallitsevaa ilmapiiriä kriisityön aikana. Jokelan jälkihoidon koordinaattorina toimiessani koulusurmien vaikutukset ”tulivat iholle” sillä tavalla kuin haastatteluissa kuvattiin, luultavasti kuitenkin vähemmän intensiivisesti hitaampitahtisen jälkihoidon aikana kuin kiivastahtisessa akuutissa kriisissä. Merkitystä oli myös sillä, että Helsingin lentoasemalla olin nähnyt ja jopa osallistunut koordinoivat johtoryhmän kokouksiin, sekä käsitellyt sitä tutkielmassani (Pedak, 2006). Kauhajoella kokouksista puhuttiin ja tiesin mistä oli kysymys.

Sisäisen kriisiviestinnän näkökulma toimi valintakriteerinä kun haastatteluja tehtiin. Haastattelut käsittivät aluksi kunnan kriisijohtoon kuuluneita ja ne laajenivat käsittämään myös joitain muita kunnan kanssa tiivistä viestinnällistä yhteistyötä tehneitä. Nämä haastateltavat valikoituvat sen mukaisesti, kuinka kunnan kriisijohto kuvasi läheistä yhteistyötä ja viestinnällistä kontaktia. Tästä syystä Jokelan koulusurmista SPR:n edustajia ei haastateltu kuten Kauhajoella, sillä Tuusulassa yhteistyö ei ollut samalla tavalla intensiivistä kuin Kauhajoella. Allianssi mainittiin molemmissa koulusurmista tärkeänä yhteistyötahona. Viestinnällisistä syistä myös se rajautui ulos. Viestinnällinen yhteisö, joka jakaa ajantasaista tietoa ja on toimissaan riippuvainen muista yhteisöistä, on tämän tutkimuksen kohteena. Alla olevasta taulukosta 4 ilmenee haastattelujen määrät ja ajankohdat.

	Haastattelut	Kriisijohto	Sivistystoimi	Muut	Yhteensä 54
Jokelan koulusurmat 7.11.2007	3.12.2007 – 29.4.2008	12 henkilöä	7 henkilöä	7 henkilöä	26
Kauhajoen koulusurmat 23.9.2008	16.3., 17.3., 20.4., 21.4., 27.4.2009	9 henkilöä	9 henkilöä	10 henkilöä	28

Taulukko 4. *Haastatteluaineiston muodostuminen ja kokonaismäärä.*

Jokelassa tein ensimmäiset haastattelut vain muutama viikko koulusurmista, ja sain ne päätökseen vajaa puoli vuotta niiden jälkeen, joulukuun 2007 ja alkukevään 2008 välisenä aikana. Kauhajoella kävin keväällä 2009, kun joukkomurhista oli kulunut yli puoli vuotta. Tuusulassa tilanne oli vielä tuore ja kokonaiskuva oli vielä hyvin pitkälle luomatta. Ymmärtämisen tarve heijastui haastattelutilanteissa, sillä osa niistä kesti pitkään, kaksikin tuntia. Koska analyysin tekemiseen tarvittavaa ajallista välimatkaa ei ollut, haastattelujen sisältö oli ehkä toteavampaa ja yksityiskohtaisempaa kuin Kauhajoen haastatteluissa, joita leimasi jo tehdyt johtopäätökset. Kauhajoen haastatteluissa oli jo kulunut runsas puoli vuotta tapahtumasta, joten siihen oli saatu luotua vä-

limatkaa. Siinä vaiheessa tapahtumista ja mukana olleista toimijoista oli olemassa kokonaiskuva. Näistä syistä kahden tapauksen tutkimusaineistosta tuli rikkaampaa, sillä Tuusulan kunnan kriisijohdon hyvinkin tarkkaa kronologista kuvausta täydensi Kauhajoen kaupungin enemmän analyttinen, mutta vähemmän tarkka kriisiorganisaation tarkastelu.

Haastattelut käsittelivät kriisin akuutin vaiheen tapahtumapäivästä seuraavaan sunnuntaihin asti. Sen jälkeen käynnistyi koulusurmien jälkihoito, jossa konteksti ja kysymyksenasettelu on erilaista. Myöskin kriisin pelastusvaihe jää tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Oma kokemukseni koulusurmista ajoittuu sekä akuuttiin vaiheeseen että kriisin jälkihoitoon. Jokelan jälkihoidon koordinaattorina tekemäni haastattelut merkitsivät sitä, että haastateltavat olivat osa sen aikaista työyhteisöäni eivätkä neutraaleja informaation välittäjiä samalla tavalla kuin Kauhajoella. On hyvin mahdollista, että koulusurmia ulkopuolelta tarkasteleva tutkija olisi ollut kriittisempi haastattelutilanteessa ja aineistoa analysoidessaan. Koin kuitenkin, että tutkijana pyrin ymmärtämään enemmän kuin arvioimaan toimintaa.

Haastattelutilanteessa työvälineenä oli puolistrukturoitu laadullinen teemahaastattelurunko (ks. esim. Alasuutari, 2011, Eskola & Suoranta, 2003), josta esitin kaikille haastateltaville samat tai likipitäen samat kysymykset samassa järjestyksessä (Haastattelurunko Liite 2). Teemahaastattelujen tarkoituksena oli jäsentää mahdollisimman väljästi ja yleisellä tasolla haastattelutilanteessa käytävää keskustelua. Tsunamikatastrofia käsittelevässä pro gradu -tutkimuksessani (2006) olin jo testannut haastatteluissa organisaatiotutkimuksen perusasioista nousevaa jäsentelyä eli yhteistyötä, työnjakoa, johtamista, viestintää ja tilanteesta saatua oppia. Jo silloin teemat osoittautuivat riittävän yleisiksi ja haastateltavat kuvasivat kriisitilannetta ilman että haastattelija ohjaisi tai pakottaisi keskustelua haluamaansa suuntaan. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin siten, että Jokelan haastattelut kirjoitin itse tiedostomuotoon ja Kauhajoen haastatteluissa käytin ulkopuolista puhtaaksikirjoittajaa. Näiden itse keräämiäni haastatteluaineistojen lisäksi olen käyttänyt Helsingin yliopiston Koulusurmat verkostoyhteiskunnassa -hankkeen Tuusulassa tehtyjä haastatteluja, jotka on tehnyt tutkija Salli Hakala Helsingin yliopistosta.

Aineiston analyysivaiheessa suurin yllätys oli se, miten suuri merkitys koulusurmien yleisillä olosuhteilla, kuten hyvillä sattumilla, huonolla tuurilla ja onnettomalla ajoituksella oli kriisitilanteissa. Tästä minulla ei ollut esiodotusta ja vasta kahden kriisitapauksen tapaustutkimus paljasti sen. Olosuhteiden erot voidaan tiivistää siten, että Jokelan koulusurmissa oltiin epäonnisia lähes kaikissa niissä asioissa, joissa Kauhajoella hyvä sattuma auttoi eteenpäin (ks. taulukko 7 luvussa 8). Epäonnesta johtuvien asioiden kertautuminen näkyy myös tutkimustuloksia käsittelevissä luvuissa 4-7. Kriisin kompleksisuutta käsiteltäessä Jokelan kokemukset korostuvat. Toisaalta kriisiorganisaation resilienssin osalta Jokelan koulusurmissa löytyneet ratkaisut dominoivat, kun taas Kauhajoella paikallinen organisoituminen oli mallikasta.

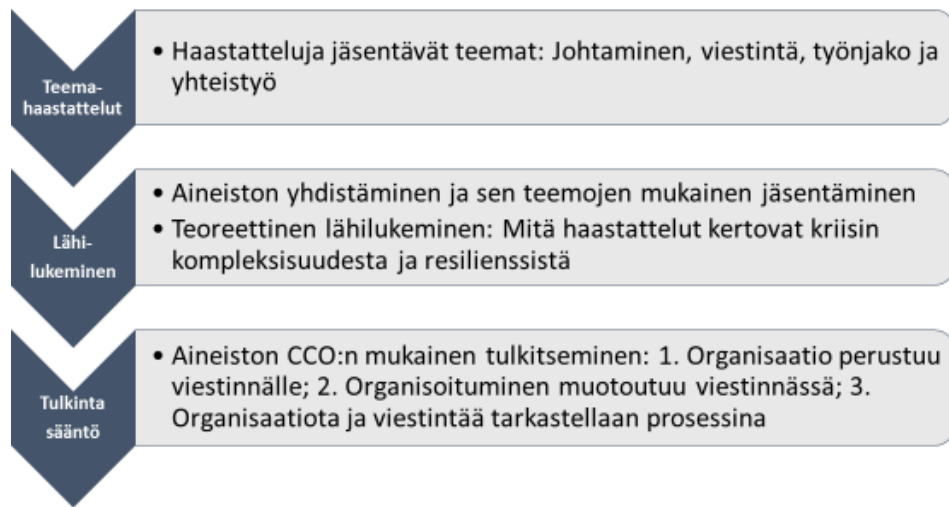
Aineistossa kriisitapauksia kuvattiin tarinallisesti. Niissä ilmeni kriisikerptomuksen tapahtumakulun alku, keskikohta sekä myös eräänlainen tarinalle

tyypillinen opetus. Kriisikertomus oli tyypillisesti kehityskaaren kuvaamista, jossa alun yllätyksen ja sekavuuden jälkeen toiminta rauhoittui ja lopulta löysi oman uomansa kohti toiminnan päättämistä. Haastatteluista saattoi havaita, että tapahtumapäivän jälkeen toiminnan intensiteetti väheni ja vasta tapahtumapäivän jälkeisinä päivinä oli mahdollista suunnitella toimenpiteitä paremmin. Suhteellisen paljon käsiteltiin ensitiedon saamista, ja vaikutti siltä, että sen merkitys oli suurta. Varsinaista loppuhuipennusta kriisityössä ei ilmennyt, jolloin tarinan lopun muodosti sen pohdinta, mitä tilanteesta henkilökohtaisesti ja organisaation kannalta opittiin. Tärkeimmät kysymykset keskustelujen virittäjinä olivat alun ”Missä olit, kun sait ensitiedon koulusurmista?” ja lopun ”Mitä opit kriisissä toimimisesta ja minkälaiset asiat sinulla jäivät päällimmäisenä mieleen siitä?”

Kukin haastattelu nauhoitettiin ja kirjoitettiin omaksi tiedostokseen. Tämän jälkeen luin tiedostot läpi kertaalleen, jotta saisin käsityksen kriisitoiminnasta ja toimenpiteiden rytmistä. Seuraavassa vaiheessa yhdistin haastattelut temaattisiksi asiakirjoiksi. Ne noudattavat haastattelujen neljää perusteemaa eli kriisitilanteen aikaista johtamista, viestintää, työnjakoa ja yhteistyötä. Mukana on näiden lisäksi vielä pohdinnat kriisistä oman ja organisaation oppimisen näkökulmasta. Temaattiset asiakirjat muodostuivat suorista lainauksista, joiden lähteet olivat koodattu seuraavasti: 1) Jokela, kriisiryhmä, 2) Kauhajoki, kriisiryhmä, 3) Jokela, sivistystoimi ja 4) Kauhajoki, sivistystoimi. Lisäksi esiintyy koodinimet poliisi ja –pelastustoimiin (Jokela, poliisi –ja pelastustoimi; Kauhajoki, poliisi –ja pelastustoimi) ja omansa Suomen evankelisluterilaisen kirkon paikallisseurakunnan edustajille. Koodinimi kriisijohto tarkoitti keskittymistä kriisin johtamiseen. Sivistystoimi-nimitys käsitti kriisissä toimijat, jotka keskittyivät enemmän operatiivisiin tehtäviin ja joilla sen vuoksi oli kontakti kriisin välittömiin uhreihin. Koodi noudattaa tehtävää ja roolia kriisissä, eikä henkilöä. Muutamassa tapauksessa saman henkilön tehtävä vaihtui kriisityön kestäessä johtoryhmän jäsenyydestä enemmän operatiivisiin tehtäviin. Silloin saman henkilön koodi voi olla erilainen.

Teoreettinen lähilukeminen (vrt. Kantola, 2002) jäsensi aineistoa vielä lisää. Tapaustutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä teoreettisina väitteinä ja ehdotuksina, jolloin aineiston avulla voidaan laajentaa ja yleistää tutkimuksen teorioita (Yin, 2003, 10), kuten tässä kriisin kompleksisuus- ja resilienssiteorioita. Tähän tarvittiin kuitenkin luokitellun tutkimusaineiston analyysiä. Teorialähtöinen teemoittelu merkitsi lähilukua (*close reading*) siten, että aineistosta etsittiin vihjeiden ja viittausten avulla niitä asioita, joilla haastateltavat tarkoittivat kriisin kompleksisuutta ja kompleksisessa tilanteessa ilmenneitä erilaisia resilienssitekijöitä. Esimerkiksi johtaminen-otsikolla varustettua asiakirjaa lähiluettiin tarkastelemalla, mitä se kertoo asioiden yhteenkietoutumisesta ja niistä seikoista, jotka helpottivat tilanteesta selviytymistä. Prosessi eteni siten, että kustakin asiakirjasta (johtaminen, yhteistyö, työnjako, viestintä) ilmeni asioita, jotka määrittävät sisäisen kriisiviestinnän vaikeuksia

tuottaneita seikkoja. Alla olevassa kuviossa 2 esitellään tutkimusaineiston keräämiseen ja sen analysointiin liittyvät vaiheet. Tulkintasääntöön paneudutaan seuraavassa alaluvussa 3.4 tarkemmin.



Kuvio 2 Tutkimusaineiston kerääminen ja sen analysoiminen.

Kriisitilanteen tapaustutkimuksessa käsitellään asioita, joissa sivutaan joidenkin ihmisten kohtaloon liittyviä, lopullisia kysymyksiä. Tutkimuseettiset kysymykset (Tiittula & Ruusuvuori, 2009: 18) korostuvat kriisitilannetta tutkittaessa. Eettiset kysymykset liittyvät aineiston hankintaan, säilyttämiseen, analysoimiseen sekä raportointiin. Kauhajoella tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta laadittiin kirjallinen seloste, jossa oli myös tutkijan yhteystiedot (Liite 1). Tuusulassa tutkijan rooli ja tehtävä olivat haastateltavien tiedossa ennen haastattelujen toteuttamista. Litteroidun aineiston säilyttämisessä on oltu huolellisia. Tuusulan haastattelut merkitsin salaisiksi ja molempia haastatteluja sisältäviä mappeja säilytin lukituissa kaapeissa. Haastatteluja analysoidessani huomioin sen, että kriisitoiminnassa mukana olevat yksittäiset ihmiset tekivät ratkaisuja erityisessä tilanteessa. Ajallinen välimatka mahdollistaa jälkiviisauden, jolloin tutkija voi nähdä toiminnan kokonaisuutena, toisin kuin toimijat viikkoja tai kuukausia aikaisemmin kriisityössä, jossa kokonaisuutta ei voitu ainakaan täysin käsittää. Tässä asemassa tutkijalla on mahdollisuus tuomitsemiseen. Tutkijan ymmärtävä asenne on kestävä vaihtoehto, jotta kriisitilanteen analysointi voi olla pätevää. Lisäksi raportoinnissa pitää kiinnittää huomiota henkilöiden tunnistamisen mahdollisuuteen. Tässä raportissa henkilöiden nimiä ei käytetä ja henkilöt on häivytetty pois lähteiden koodinimien taakse. Raportoinnissa vältetään tapausten turhia yksityiskohtia, vaikka samalla korostetaan kriisien johtuneen tarkoituksellisista väkivallanteoista, joiden vaikutuksia ei ole syytä vähätellä.

3.4 Viestintäperusteinen organisaatioteoria aineiston analyysissä

Empiiristä aineistoa on mahdollista tulkita tietystä teoreettisesta näkökulmasta nousevaa tulkintasääntöä käyttämällä (Kantola, 2002: 57). Haastatteluaineiston analyysissä käytin tulkintasääntönä viestintäperusteista organisaatioteoriaa (CCO) ja siinä kehitettyjä periaatteita (Cooren, Kuhn, Cornelissen & Clark, 2011). Viestintäperusteisen organisaatioteorian (*Communication as a constitutive of organization*; CCO) mukaan organisaatio on ennen kaikkea kommunikatiivista toimintaa (Schoeneborn, 2011: 664). Silloin se voidaan nähdä ainakin kolmella tavalla: 1) organisaatio subjektina ja objektina, 2) organisaatio verbinä eli organisoitumisena, jolloin siinä kiinnostaa hallinnointi ja sisäiset prosessit sekä 3) organisaatio on prosessissa kehittyvä konstruktio, jossa tuloksen sijaan seurataan prosessin etenemistä (Fairhurst & Putnam, 2004; Putnamin & Maydan Nicotera, 2010).

Viestintäperusteinen näkökulma organisaatioon soveltuu hyvin kriisiorganisaatioiden tutkimiseen niiden väliaikaisuuden ja projektiluonteensa vuoksi. CCO:n mukaan organisaatio rakentuu inhimillisessä kanssakäymisessä eikä sitä nähdä konkreettisena entiteettinä tai objektina. Viestintä ymmärretään toiminnallisena, jolloin se on sekä viestijän toiminnan tulosta että kuulijan tulkinnasta johtuvaa. Aineiston analyysia tehtäessä oltiin avoimia sille, kuka kommunikoi eikä organisaatioita tai jäseniä määritelty etukäteen. Huomio kohdistettiin kommunikoinnin prosessiin erilaisten artefaktien ja tekstien sijaan. Tästä syystä kriisiorganisaatioiden tekemien dokumenttien puuttuminen ei ollut ongelma. Analyysissä pysyttiin viestinnän alueella eikä se siirtynyt esimerkiksi statuksen, hierarkiakaavioiden tai fyysisen tilan analyysiin. Lisäksi organisaatio ja organisoituminen nähtiin yhtä tärkeinä asioina.

Tein aineiston analysointia varten CCO-teoriasta johdetut tulkintasäännöt työtäni ohjaamaan. Niiden mukaisesti 1) viestintä *luo perustan* organisaatiolle ja organisoitumiselle, 2) organisaatio *muotoutuu* viestinnässä ja 3) organisaatiota ja viestintää tarkastellaan *prosessina* kriisin tuottamassa väliaikaisuudessa toiminnan alusta sen loppuun asti. Aineiston lähiluvussa noudatin viestintäperusteisen CCO:n periaatteita seuraavilla tavoilla:

- Viestintä luo perustan organisaatiolle ja organisoitumiselle. Aineistosta etsittiin viittauksia sisäiseen viestintään ja haettiin kuvauksia niistä käytännöistä ja rutiineista, joita muodostettiin viestintää varten ja sen helpottamiseksi.
- Organisaatio muotoutuu viestinnässä. Ajatuksen mukaisesti aineisto tulkittiin dynaamisena prosessina, ei välttämättä lineaarisia vaan syklisiä, toistuvia, päällekkäisiä kehityskulkuja ja katkoja ilmentävinä erilaisina vaiheina.

- Organisaatiota ja viestintää tarkastellaan prosessina kriisin tuottamassa väliaikaisuudessa toiminnan alusta sen loppuun asti. Analyysi noudattaa kriisiviestinnän määrä- ja väliaikaista ajatusta ja sitä, että haastateltavat itse määrittävät sen alun ja lopun.

Viestintäperusteisen organisaation teorian (CCO) avulla voimme ymmärtää, kuinka kriisiorganisaatio rakentuu (Brummans, ym., 2014). Esimerkiksi yhteistyösuhteet määrittivät sen, ketkä ja mitkä tahot organisaation muodostivat ja myös sen, kuka ja ketkä jäivät ulkopuolelle. Lisäksi aineistosta saattoi nähdä että viestinnällinen prosessi ei ollut lineaarinen jatkumo, vaan syklinen, jossa ilmeni erillisiä kehityskulkuja ja katkoja. Ero hallintokaavion selkeyteen ja jäykkyyteen oli huomattava. Organisaatiosta ei lopulta tullut mitään pysyvää, ja selkeää olivat vain toiminnan alku- ja päätepisteet.

Kriisiorganisaation arvoa määritti sen kyky toimia päätöksentekoyksikkönä ja yhdistää eri toimijat päätöksiä tekemään. Tässä mielessä sekä organisaation jäsenyys että johtamisen mahdollisuus ilmeni viestinnällisinä suhteina. Organisaation ulkopuolelle jääminen merkitsi johtamiskyvyn kaventumista ja tiedonkulussa syrjään jäämistä. Steffen Blaschken (2015) mukaan yksittäinen toimija saa jäsenyyden perusteella puhe- ja päätöksenteko-oikeuden organisaatiossa. Toisaalta organisaation jäsenenä toimija on sidottu organisaatioon ja sen tekemiin päätöksiin. Organisaation tahtotila, jolla se sitoo jäsenet yhteyteensä, ilmenee organisaation viestinnässä. Jäsenyys yhteisessä päätöksentekoyksikössä lopulta ratkaisi sen, oliko koulusurmista kyse viranomaisyhteistyöstä vai yksittäisten viranomaistoimijoiden erillisistä ponnisteluista.

Viranomaisyhteistyö on nimityksenä tyhjä, jolleivät viranomaiset muodosta viestintää mahdollistavaa organisaatiota. Viestinnän avulla voidaan tarkastella, miten eri toimijat liittyvät tai eivät liity yhteen, sillä viestintä toimii kuin liima, joka pitää ihmiset ja organisaatiot yhdessä (ks. Kuhn, 2012: 569). Viestinnän avulla organisaatiot kollektiivisina toimijoina voivat ”puhua” itsensä olemassa oleviksi (Cooren, Kuhn, Cornelissen & Clark, 2011: 1149). Näkyväksi puhuminen tarkoittaa sitä, että organisaatio tuottaa ja siitä tuotetaan erilaisia viestinnällisiä artefakteja, jotka näyttävät ja ilmaisevat organisaation äänen ja tahdon. Erilaiset artefaktit, myös julkinen puhe, näkyvillä oleminen ja symboliset eleet, edustavat organisaatiota ja tuovat samalla jotain, johon organisaatio voi ankkuroitua. (Cooren ym., 2011: 1155 - 1156). Kriisitilanteessa julkinen toiminta ja ulkoinen kriisiviestintä näyttää sidosryhmille ja suurelle yleisölle, kuka johtaa ja miten tilannetta johdetaan.

CCO-teorian mukaisesti tutkijan tulee selkeästi ilmaista ne periaatteet, joiden avulla hän tarkastelee aineistoa (Schoeneborn ym., 2014: 302). Taulukosta 5 voidaan nähdä, miten kolme CCO:n periaatetta määrittää tutkimusaineiston tarkastelutapaa.

Taulukko 5. Viestintäperusteista organisaatioteoriaa noudattavat ehdot aineiston analyysissä.

Viestintäperusteisen organisaatioteorian mukaiset ehdot aineiston analyysissä kriisitutkimuksessa			
CCO:n periaatteet ja niistä johtuvat tulkitsemistavat	1.Viestintä on organisaation perusta	2.Viestintä on muokkautuvaa	3.Viestintä kertoo prosessista, ei lopputuloksesta
Aineiston tulkitsemistapa	Aineisto näyttää valtasuhteet ja arvostettavan asiantuntijuuden	Aineisto kertoo tilanteeseen sopeutumista	Aineisto kertoo toiminnan alun, lopetuksen ja välillä tapahtuneen
Kriisiorganisaation tulkitseminen	Kriisiorganisaatioita perustettiin viestintää varten tai helpottamaan sitä	Kriisiorganisaatiot muokkautuivat sopeutuessaan tilanteeseen	Kriisitilanne määritettiin, minkälaisia kriisiorganisaatioita tarvittiin tai olisi tarvittu
Turvallisuustoimijoiden yhteistyön tulkitseminen	Kriisissä organisoituminen kertoo yhteistyöstä turvallisuustoimijoiden välillä	Organisoitumisen avulla voidaan saada käsitys yhteistyön työnjaon ja johtosuhteiden muutoksesta	Organisoituminen eli yhteistyön toteutuminen tai puutteet olivat ajallisesti muuttuvia ja noudattivat kriisin eri tehtäviä

Yhteenvedon taulukosta 5 ja analyysissä käytetystä tulkintasäännöstä toteam, että aineistoa tulkitaan pitäen mielessä se, että viestintä on organisaation ja organisoimisen perusta, se on ajassa muokkautuvaa ja luonteeltaan prosessinomaista (Blaschke ym., 2012). Näitä periaatteita käyttämällä analysoidaan sekä kriisiorganisaatioita että kriisissä organisoitumista, toisin sanoen turvallisuustoimijoiden yhteistyön toteutumista koulusurmissa. Viestintäprosessien kautta auktoriteetti neuvotellaan jatkuvasti uudelleen (Taylor & Van Every, 2014: 2000), joten kriisiorganisaation valtasuhteet määrittyvät sosiaalisessa prosessissa eikä valta-aseman tai sanktioimisen perusteella (Schoeneborn, ym., 2014.) Kriisiorganisaatio on avoin ympäristölleen ja kommunikoi jatkuvassa vuorovaikutuksessa sen kanssa (Schoeneborn, 2011: 678-679).

Aineistosta saadut tulokset esitellään neljässä empiirisessä luvussa (taulukko 6). Kaksi ensimmäistä tuloslukua 4 ja 5 käsittelevät yhteisökriisissä kohdattuja haasteita kriisiorganisaation tasolla ja paikallistasolla. Luvut 6 ja 7 puolestaan käsittelevät selviytymistä helpottavia tekijöitä kriisiorganisaatiossa ja paikallisesti.

Taulukko 6. *Tutkimustulosten raportoiminen.*

Kaksi tapaustutkimusta suomalaisista koulusurmista			
Tutkimuksen lähtökohdat	Luku 1: Johdanto	Luku 2: Teoreettinen kirjallisuus	Luku 3: Tutkimusasetelma
Yhteisökriisissä kohdatut haasteet	Luku 4: Yhteisökriisin kompleksisuus organisaation empiirisenä kokemuksena		Luku 5: Kompleksisen yhteisökriisin paikalliset vaatimukset
Yhteisökriisissä löytyneet ratkaisut	Luku 6: Organisaation tilanneymmärrys ja yhteisen tahtotilan saavuttaminen		Luku 7: Paikalliset selviytymistekijät
Päätelmät ja suositukset	Luku 8: Kuinka yhteiskunnassa voidaan varautua kompleksisiin kriiseihin		

Seuraavassa luvussa siirrytään käsittelemään kriisin kompleksisuutta, joka määrittä kriisiorganisaation ratkaisuja. Kriisin kompleksisuus näyttäytyi kokonaisuudesta yhteen kietoutuneista ja arvaamattomasti vaikuttavista yksityiskohdista. Luvun 4 avulla voimme saada käsityksen siitä, mitä kompleksisuus kokemuksellisesti merkitsi kriisiorganisaatiossa ja yksittäisen toimijan mahdollisuudessa suorittaa työtehtävänsä.

4 Yhteisökriisin kompleksisuus

Tässä tutkimuksessa kriisin kompleksisuutta ei tarkastella ilmiötasolla, vaan käytännönläheisesti toimijoiden perspektiivistä. Silloin kyse on siitä, missä määrin organisaatiot ja toimijat voivat ymmärtää kompleksisuutta ja missä määrin kompleksisessa tilanteessa kyetään tuottamaan suunta ja koordinaatio (Bergström, Uhr & Frykmer, 2016), sillä ilman suuntaa käytettävissä olevat kyvyt jäävät hyödyntämättä ja ilman koordinaatiota resurssit ovat toistensa tiellä (Ekman & Uhr, 2015). Kriisitilannetta voidaan tarkastella syyn perusteella tai sitten keskittyä kriisin seurauksiin. Seurauksia ovat kriisin inhimilliset ja materiaaliset menetykset, mutta myös se (yhteis)toiminta, jonka kriisiin vastaaminen käynnistää. Kriisin kompleksisuus on sillä tavoin kertautuvaa, että siihen vaikuttavat kriisitilanteen tuottamat normaalista poikkeavat olosuhteet. Lisäksi kriisiin vastaamisessa tarvitaan yhteistyötä, josta ei ole normaalisti aiempaa kokemusta. Yhteistyössä erityistä on se, että siinä on monta keskenään vuorovaikutuksessa olevaa toimijaa vailla yhtä selkeää johtajaa. Yhteistyön lisäksi jokainen mukana oleva toimija johtaa omaa organisaatiotaan ja viestii omasta toiminnastaan. Yhteistyön kompleksisuutta käsitellään luvussa 5.

Jokelan ja Kauhajoen koulusurmien materiaaliset ja inhimilliset seuraukset kohdistuivat paikallisyhteisön keskukseen eli kouluun, sen oppilaisiin ja henkilökuntaan. Koulusurmat yhteiskunnallisina ilmiöinä yhdistivät kouluja toisiinsa. Virginia Tech -yliopiston opiskelijat lähettivät Yhdysvaltojen itäran-
nikolta Euroopan itärajalle Jokelan koulukeskukseen askartelemansa Suomen lipun opiskelijoiden nimillä täydennettynä. Pohjanmaalla Kauhajoella puolestaan askarrettiin Etelä-Saksan Winnendeniin valkoiseen lakanaan painetut opiskelijoiden kämmenet viestinä tuesta ja lohdutuksesta. Turvallisuustoimijoille koulusurmat merkitsivät työtehtävää kriisin olosuhteissa, joissa tuttu toimintaympäristö oli muuttunut sellaiseksi, jota ei voitu kuvitella mahdolliseksi (Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005: 409) ja jossa epätietoisuus, hämmennys ja sekavuus korvasivat arjen sujuvuuden (Maitlis & Sonnershein, 2010). Tavanomaisessa arjessa organisaation ympäristön tulkitseminen on suhteellisen ongelmattomaa sosiaalista toimintaa. Kriisitilanteessa tiedontarve kasvaa, ihmisten ja organisaatioiden väliset suhteet muuttuvat ja ennalta tehdyn suunnitelmat joutuvat kyseenalaisiksi (Falkheimer & Heide 2010). Aineistosta löytyi seuraavia tekijöitä, jotka määrittivät koulusurmien epätyypillisiä olosuhteita:

- **Tietämättömyys:** organisaatio kohtaa tuntemattoman tilanteen, jossa tiedon saaminen on edellytys toimenpiteiden käynnistymiselle.

- **Mediahuomio:** organisoitumisen ollessa kesken käynnistyy ennen kokematon mediahuomio, ja ulkoinen kriisiviestintä alkaa ilman selkeää tilanneymmärrystä.
- **Yksityisen ja julkisen sekoittuminen:** organisaation jäsenten julkiseen rooliin sekoittui yksityiset menetykset ja yhteisön surun jakaminen.
- **Kuoleman läsnäolo ja henkisen ensiavun tarve:** fyysisen ensiavun sijaan jouduttiin nostamaan valmius laajaan henkiseen ensiapuun ja siitä viestimiseen.

Yllä olevia kompleksisuuteen vaikuttavia tekijöitä tarkastelemalla voidaan pohtia, missä määrin niitä voidaan ennakoida tai päätellä ennakkoon, minkälaisen kokonaisuuden ne mahdollisesti tuottavat. Kriisin puhkeaminen siirtää toisenlaiseen todellisuuteen. Varautuminen, ennakointi ja estäminen tapahtuvat kriisiä edeltävissä turvallisissa olosuhteissa, joista puuttuvat menetykset ja varsinainen uhka sekä toiminnan pakollisuus. Harjoitustilanteen seuraukset eivät kohdistu uhreihin ja harjoitus voidaan aina keskeyttää. Yhteiskriisin puhjettua siirryttiin yleiseen turvattomuuden tilaan, jossa toimenpiteillä on kohteet ja virheillä konkreettisia seurauksia. Alla olevassa kuviossa 3 kriisiprosessi jaetaan kriisiä edeltävään ja kriisin jälkeiseen turvallisuuden tunteeseen.



Kuvio 3 Kriisitilanteen vaiheet ja turvallisuudentunteen muuttuminen

Akuutin kriisin toimenpidekokonaisuus muodostuu pelastamisesta ja tukitoimenpiteistä. Pelastusvaiheen jälkeen käynnistyvistä välittömistä tukitoimenpiteistä säädetään useassa laissa. Pelastuslaki (468/2003) velvoittaa kunnat ja kuntayhtymät huolehtimaan yhteistoiminnassa muiden asiantuntijoiden kanssa tuen ja palvelujen järjestämisestä onnettomuuksien uhreille, uhrien omaisille ja pelastajille. Keskeisiä säädöksiä ovat myös perustuslaki

(731/1999), valmiuslaki (1080/1991), kansanterveyslaki (66/1972), mielenterveyslaki (1116/1990), potilaan asemasta ja oikeuksista annettu laki (785/1992) sekä sosiaalihuoltolaki (710/1982). Henkilötietolain (523/1999) lisäksi tulee huomioda henkilötietojen käsittelyyn oikeuttavat erityislait. Terveystietolain (1326/2010) mukaan traumaattisten tilanteiden psykososiaalisen tuen ja palvelujen järjestäminen on osa kuntien vastuulla olevaa sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaa ja välttämätön osa varautumista erityistilanteisiin.

Kriisin seurausten kompleksisuus tuotti kokonaisuuden, jossa asiat liittyivät yhteen ja vaikuttivat toisiinsa arvaamattomasti. Sisäistä kriisiviestintää tarvittiin, jotta kokonaisuudesta voisi saada käsityksen ja ulkoinen viestintä olisi mahdollista. Seuraavaksi siirrytään käsittelemään sitä tilannetta ja niitä reaktioita, kun tieto koulussa meneillään olevasta poikkeuksellisesta tilanteesta saavutti kuntajohdon.

4.1 Tietämättömyyden kokemus tuntemattoman uhan edessä

Yhteisökriisiin vastattaessa keskeistä ei ole se, missä määrin kriisi on kompleksinen vaan se, miten puhjennutta kriisiä tulkitaan ja ymmärretään tarvittavia toimenpiteitä varten. Samalla on pidettävä mielessä, että eri organisaatiot ja toimijat tulkitsevat samaa tilannetta eri lähtökohdista ja mahdollisesti eri tavalla (Bergström, Uhr & Frykmer, 2016). Kriisitilanteen tuntematon uhka on myös henkilökohtaista, sillä toimijat voivat tietää vain rajallisesti, jos ollenkaan, mitä on meneillään ja miten he osaavat siihen vastata (Frandsen & Johanssen, 2010). Toiminnan aikana tilannekuvaa täydennettiin ja korjattiin, jotta siitä saatiin ymmärrettävämpi ja kriittikkä paremmin kestävä, mutta kompleksisen kriisin tilannekuvasta ei koskaan voi tulla täydellinen tai todellinen (Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005: 415). Joukkomurhaa tavallisena arkipäivänä kuvaa seuraava haastattelukatkelma:

Karu totuus oikeastaan vasta paljastui meille siinä vaiheessa, kun näin miten poliisi oli laittanut luotiliivit päälle ja he ottivat aseet vyöltä ja latasivat ne, niin siitä huomasimme, että nyt olemme tosi paikassa. Poliisi latsi aseensa, eikä mennyt pitkä aika, kun se ampuja tuli ulos ja ampui meitä kohden, muutaman laukauksen, ei tiedetä vielä mihinkä ne menivät, mutta ei ne meihin osunut. (...) Kaduilla oli armeijan raskasta kalustoa ja ilmassa pyöri raskaita helikoptereita. Siihen tuli joku vanhempi mies, sotaveteraani kysymään, kun näki minut kadulla virkavaatteissa, niin hän kysyi, että onko oikeasti julistettu sota. Minä kysyin häneltä, että tuntuuko siltä. Hän sanoi, että kyllä hän sen tietää, että ei, mutta siltä tuntui, kun on armeijan panssarivaunuja kadulla ja päivällä oli niin rajusti helikoptereita taivaalla, että se vain tuntuu siltä. Häinkin oli kaikkea nähnyt, mutta ei hän sitä ollut nähnyt, että Kauhajoen kaupungin keskustassa on tällainen keskitys. Se puhui

keskityksestä, se on sotakieltä. Että häntäkin ihan hirvitti se homma, että voiko se olla totta. Minä sanoin, että kyllä se vaan valitettavasti tällä kertaa on näin.

Kauhajoki, poliisi- ja pelastustoimi

Paras käsitys kriisitilanteesta syntyi tapahtumapaikalla, jonne toimijat hakeutuivat. Haastattelut kertovat, miten tapahtumapaikalle mentiin ilman selkeää käsitystä siitä, mitä heitä siellä odotti, koska vastaavaa tilannetta ei ollut aiemmin koettu. Kauhajoella tapahtumapaikalle oli lyhyempi matka kuin Hyrylästä, Tuusulan hallinnollisesta keskuksesta Jokelan taajamaan, ja siitä syystä useammassa haastattelussa kuvattiin näkyä, joka Kauhajoen koululla odotti.

(...) näin koulun edessä poliisiautoja, pitkän aikaa seisoin tuossa risteyksessä, ja aina vaan se poliisin keltainen nauha tuli kauemmas ja lähemmäs ei päässyt, koska kuului ammuskelun ääntä. Siinä tuli ajatus, että jotakin täällä on tapahtumassa ja mitä niille ihmisille on sattunut

Kauhajoki, sivistystoimi

Rikoksen tekijän olinpaikan tietäminen tarkoitti sitä, että välitön vaara oli ohi. Sitä ennen kaikki alueella oleskelleet olivat vaarassa. Koulusurmien terrorin luonne tuntui käsittämättömältä rauhallisena pidetyllä kotiseudulla. Haastattelussa kerrottiin työpaikasta Kauhajoen tapahtumakoulun lähistöltä.

(...) suljettujen ovien takana, kun alkoi kuulua ampumista ja sitten poliisi tullut sisälle ja sanonut, että häipykää täältä, että kaveri tulee perässä ja tuhoaa paikkoja. Ja (henkilökuntaan kuuluneet) olivat sillä tiedolla sieltä työpaikalta lähteneet. Sen jälkeen he eivät tienneet, koska he voivat mennä takaisin työpaikalle ja mitä ylipäätään tapahtuu

Kauhajoki, kriisi johto

Tuntemattomassa tilanteessa toiminnassa joudutaan hyväksymään kahden tasoinen tietovaje. Roberts (2012) käyttää niistä nimityksiä *Unknown unknown* ja *Known unknown*. Jälkimmäisessä tapauksessa sille on olemassa jokin yleinen nimitys, kuten terrori-isku tai koulusurmat, josta kriisitoimijat voivat suurin piirtein käsittää, mistä on kysymys. Toimintaa ja päätöksentekoa varten kuitenkin pitää käsittää ja tulkita juuri tämän tapahtuman yksityiskohdat, kuten kriisin mittakaava sekä sen välittömät vaikutukset. Kauhajoen koulusurmat olivat tyypillinen *Known unknown* -tilanne, jossa tapahtumilla voitiin antaa nimitys, mutta sen yksityiskohdat tuntemattomia. Koulurakennuksessa tapahtuva väkivalta tuntui käsittämättömältä tilanteelta vielä vuonna 2007 Jokelassa, kun taas Kauhajoella suhteellisen nopeasti tapahtuma kyet-

tiin yhdistämään Jokelassa koettuun kriisiin. Kauhajoen haastatteluissa kuvattiin, miten pulssi nousi, kun ymmärrettiin, että kyseessä on Jokelan kaltainen tilanne.

Kun näitä yksityiskohtia sain tietooni, niin käsitin siitä, että tämä on nyt ihan kuin Jokelassa.

Kauhajoki, kriisijohto

Tuntematon tietovaje (*Unknown unknown*; Roberts, 2012) puolestaan tarkoittaa kriisiä, jossa organisaatio kohtaa ennalta tuntemattoman ja mahdottomana pidetyn tapahtuman. Näin oli Jokelassa, jossa iskua koulussa ei osattu yhdistää mihinkään Suomessa aikaisemmin koettuun siitäkään huolimatta, että saman vuoden alussa Yhdysvalloissa oli toteutettu runsaasti julkisuutta saanut maan tuhoisin joukkomurha koulussa. Jokelassa paikalla olevien silminnäkijöiden puhelimesta kertomat yksityiskohdat auttoivat käsittämään, että koulukeskuksessa on meneillään jotain ennen kokematon.

Jotenkin ajatus vahvistui siinä hyvin pian, että jotain tosissaan vakavaa on tapahtunut. Kyllä minulle selvisi siinä puhelun aikana ihan saman tien että tässä on tosi kysymyksessä. Että uhreja voi tulla paljon, koska koululta kertoivat, että siellä kuuluu koko ajan ampumista.

Jokela, kriisijohto

Haastatteluissa kerrotaan, kuinka Jokelan koulusurmista puhuttiin vakavana tapahtumana ja kuvaillaan, miten jo henkilön ilmeistä saattoi heti havaita, että jotain kamalaa on tapahtunut, vaikka yksityiskohtia ei voinut liittää mihinkään aiemmin tunnettuun. Tuntematon tietovaje pakotti etsimään lisätietoja, ja tiedonhaku, puhelinsoitot ja yhteyksien luominen puolestaan hidasti organisoitumista. Kuntaorganisaatiossa ymmärrettiin, että *nyt täytyisi varmaan tehdä jotain*. Kriisin puhjettua ei ollut käsitystä kriisin vaikutuksista, tehtävän sisällöstä ja myös toiminnan kesto oli epävarmaa.

Ensin oli tietämättömyys suurta siitä, mikä on tämän tilanteen laajuus ja mitä täällä itse asiassa tapahtuu. (...) Sekin tuli mieleen, että tästä taitaa tulla pitkä työrupeama ja ei edes tiedä, koska tämä päättyy.

Kauhajoki, sivistystoimi

Tiedonpuute ajoi kriisitoimijat kokoontumaan samaan tilaan. Kasvokkain oli mahdollista arvioida kriisiä ja saada siitä kollektiivinen mielipide (Weick & Sutcliffe, 2007). Näkökulmia oli useita, sillä kriisiorganisaation ytimen muodosti kunnan johtoryhmä, jonka jäsenillä oli laajasti asiantuntijuutta eri aloilta. Haastatteluissa kuvattiin, miten valmiutta nostettiin ja varustauduttiin pahimpaan. Samaan aikaan keskityttiin kuitenkin siihen, että toiminta saatiin käyntiin tuntematta tilanteen yksityiskohtia.

Vaikeinta oli ratkaisujen tekeminen todella nopeasti. Tällaisessa tilanteessa yhteen asiaan keskittyminen oli vaikeaa, kun työ pirstaloitui yhä enemmän. Alussa olisi voinut sopia työnjaosta ja paremmin organisoida. Siinä vaiheessa kuitenkin, kun ei tiedetty mikä on tilanne, niin siinä vain tehtiin.

Jokela, sivistystoimi

Toiminnan johtajatuksena oli, että vakavassa tilanteessa pitää pyrkiä tekemään parhaansa. Kuluihin ja talouteen liittyvät seikat herättivät myös epävarmuutta, sillä valmiuden nostamiseen liittyi kustannuksia ilman käsitystä niiden korvaamisesta.

Jos meillä nyt vähän rahaa palaa, niin ei varmaan sitä kukaan kyseenalaista. Kaikki ollaan viranhaltijoita, ja virkavastuulla me toimitaan.

Kauhajoki, kriisijohto

Tietovajetta pyrittiin täydentämään eri keinoin, jotta tilanteesta saataisiin edes hauras ymmärrys. Ulkoinen kriisiviestintä oli tarpeen käynnistää nopeasti, vajaassa tunnissa tiedon saamisesta. Koulusurmien tilannekuvassa tarvittiin tiettyjä avaintietoja, joilla voitiin arvioida omaa tehtävää ja suunnata toimenpiteet niitä tarvitseville ryhmille ja yhteisöille. Koulusurmien inhimillisten menetysten tietäminen auttoi organisaatiota arvioimaan myös omien toimenpiteiden mittasuhteita ja ymmärtämään omaa tehtävää paremmin.

(Jokelassa) poliisin tiedotustilaisuudessa sitten illalla tuli se tieto kaikessa laajuudessaan, vasta silloin tajusin, miten hirveä se tilanne oli. Se harmittaa, miten se tuleekin mieleen, että mitä siinä olisi voinut tehdä toisin, jos olisin tiennyt kriisin laajuuden

Jokela, kriisijohto

Koulusurmissa pelastustoimenpiteiden jälkeen käynnistyi Suomessa harvinaisen mittava kriisin asianosaisille suunnattu psykososiaalisen tuen kokonaisuus, josta paikallistasolla ei ollut aiempaa kokemusta. Surmattujen henkilötiedot kertoivat tapahtumakunnalle sen vastuualueen laajuuden, sillä tukitoimenpiteet kuuluvat asuinkunnan vastuulle. Lisäksi paikkakuntalaisten menehtyminen on raskas kokemus alueen ihmisille.

(...) odotettiin tietoa, että moniko (kuolonuhreista) on kauhajokisia. Että me tavallaan sitten nähtiin se, kuinka iso urakka meillä on jatkossa. Jos me oltaisi oltu vielä enemmän lähempänä sitä tragediaa, niin sehän toiminta olisi muuttanut muotoansa sitten. Jos me oltaisi oltu vielä enemmän osallisina.

Kauhajoki, seurakunta

Koulusurmien tukitoimenpiteisiin ei ollut malleja tai riittäviä resursseja, vaan toimintaa piti täydentää matkan varrella. Ilman ohjeistusta kriisiorganisaatiot määrittelivät toiminnan sisällön, rytmin ja aikataulun itse. Aluksi toimenpiteiden suunnittelussa lähdettiin siitä, että odotetaan tilanteen rauhoittumista. Lopulta luonteva ajankohta erityisjärjestelyjen päättämiseksi ajoittui sunnuntai-iltaan ennen uuden kouluviikon aloittamista.

Meillä epänormaali, poikkeusolojen tilanne oli voimassa (tapahtumapäivästä) keskiviikosta sunnuntai-iltaan. Kokoonnuttiin tiiviisti, olimme sähköpostiyhteydessä, toivottiin että kaikkien pitää olla koko ajan puhelimen päässä.

Jokela, kriisijohto

Jokelassa koulutyö päätettiin käynnistää seuraavana maanantaina väistöiloissa ja se päätti erikoisjärjestelyt. Kauhajoen kirkolla järjestetty televisioitu muistojumalanpalvelus tapahtuman jälkeisenä sunnuntaina toimi symbolisena päätepisteenä koulusurmien akuutin vaiheen työssä.

Sen sunnuntain muistojumalanpalveluksen jälkeen oikeistaan vasta tajusi, missä tässä on ollut mukana.

Kauhajoki, kriisijohto

Kun kriisitoimijat vielä selvittivät, mistä kriisissä on kysymys, mitä tapahtuu ja minkälaista toimintaa tarvitaan, media vaati jo kriisiorganisaation täyden huomion.

4.2 Kriisiorganisaatio mediapaineessa

Kriisiin vastaamisen tehokkuutta on mahdotonta pätevästi mitata. Onnistuminen kriisitoiminnassa on aina suhteellista, kun tehdään subjektiivisia arvioita ainutlaatuisessa tilanteessa, jossa hyvät ratkaisut ja epäonnistumiset kuuluvat molemmat kriisiin vastaamiseen (McConnell, 2011). Näkyvimmin kriisitoiminta voidaan arvioida tehottomaksi silloin kun ulkoisen kriisiviestinnän katsotaan epäonnistuneen. Medialla on keskeinen rooli yhteisökriisissä. Koulusurmissa kriisiorganisaatio oli riippuvainen median syöksyvästi edenneestä uutisvirrasta, ja samalla se joutui sopeutumaan median määrittämään uudelleen julkiseen rooliinsa. Kriisin sidosryhmäviestinnän näkökulmasta media oli läsnä aktiivisena partnerina omine vaatimuksineen, mutta media toimi myös tiedonvälittäjänä ja oli tärkeä tilannetiedon lähde.

Minä sain (tekijän nimen tietooni) radiosta, kuulin sen samassa radiolähetyksessä, kun olin matkalla Jokelaan. Autossa kuuntelin omaa

ääntäni radiosta, koska minulle soitettiin Ylestä melkein heti ja kysyttiin, mikä on tilanne.

Jokela, kriisijohto

Haastatteluissa kerrottiin, kuinka mediaa pidettiin yhteistyötahona, jonka avulla voitiin välittää haluttua tietoa valtakunnallisesti, ja erityisesti paikallismedia oli viestin välittämisessä tärkeässä tehtävässä. Jokelan ja Kauhajoen koulusurmien myötä uutisointi siirtyi digitaaliseen mediaan ja deadline-journalismista siirryttiin online-journalismiin eli lähes reaaliaikaiseen uutisvirtaan (Sumiala & Tikka, 2011). Media tavoitti kuntaviranomaiset siinä vaiheessa, kun niiden oma järjestäytyminen oli vielä kesken ja ensimmäisiä tietoja vielä varmisteltiin.

Sitä vain mentiin tilanteessa mukana. Otin mediaan palveluasenteen ja yritin vastata kaikkiin soittopyyntöihin, joihin pystyin.

Jokela, kriisijohto

Helsingin Sanomat kertoi ampumisesta Jokelan koulukeskuksessa verkkosivuillaan vain runsas puoli tuntia ampumisen alkamisesta (Raittila, ym., 2008: 13). Kymmenen minuuttia myöhemmin se täydensi uutista tiedolla, että koululla on useita kuolonuhreja, joista yksi on koulun rehtori.

Jokelan kirkon evakuointikeskuksessa oli ensimmäiset toimittajat paikalla ennen seurakunnan työntekijöitä. Yksi seurakuntalainen oli kävelylenkillä ja hän näki, että lapsia juoksee kohti kirkkoa. Hän tuli ovelle ensimmäisten joukossa ja esti lehdistön sisääntulon kirkkoon.

Jokela, seurakunta

Ensimmäinen juttu Kauhajoen tapahtumista oli Ilta-Sanomien nettisivuilla puolen tunnin kuluttua tapahtumien alkamisesta, ja muut viestimet seurasivat enintään puolen tunnin viiveellä. (Raittila, 2012, 31.) Tieto Suomen koulusurmista levisi nopeasti ja myös kansainvälisen median reaktio oli välitöntä.

(...) nopeasti tajuttiin, että me ollaan nyt koko maailman keskipisteenä, siltä se alkoi tuntumaan.

Kauhajoki, kriisijohto

Kriisiorganisaatio joutui äkillisesti muuntautumaan kansainvälisen median tiedonlähteeksi, sillä suuret mediatalot, kuten Reuters, soittivat vain vajaan tunnin jälkeen tapahtuman käynnistymisestä. Sen jälkeen yhteenottoja tuli jatkuvana virtana. Kauhajoelle saapui kansainvälisen median edustajia, ja ranskalainen kuvausryhmä teki dokumenttia koulusurmista. Haastatteluissa

kuvattiin median toimintaa ällistyttävän nopeaksi ja voimalliseksi hyökkäykseksi. Voimalla käynnistynyt kriisiuutisointi merkitsi kriisiorganisaatioille äkisti alkanutta ja ennen kokematonta viestintäpainetta, joka jatkui ympäri vuorokauden, sillä haastatteluja annettiin kansainväliselle medialle vielä yölläkin.

(...) oli aivan sirkus se mitä siellä Jokelassa oli meneillään, sillä mediaa oli paikalla aivan älyttömästi.

Jokela, sivistystoimi

Koulusurmissa toimittajat kokivat tekevänsä ”suomalaista uutishistoriaa”, sillä ennen internetuutisointia osa mediasta olisi voinut odotella rauhassa viranomaisten järjestämää tiedotustilaisuutta, mutta nyt toimittajat etsivät ärhäkkäästi paikan päällä haastateltavia (Raittila, 2008, 48 - 49). Haastattelussa kuvattiin, miten myös toimittajat jakoivat yleisen järkytyksen.

(...) toimittajista kuuli sen pelästyksen ja tunnekuuhu näkyi myös heidän käytöksessään. Osalla tunnekuuhu näkyi käytöksessä, kyllä heidän kanssa oli helpompi kommunikoida silloin kun he käyttäytyivät ystävällisesti.

Jokela, kriisijohto

Kauhajoelle oli pidempi matka kuin Jokelaan Etelä-Suomen mediataloista, jolloin toimijat joutuivat usein yöpymään paikkakunnalla, ja hyvin nopeasti he olivat varanneet kaikki majoitustilojen huoneet. Terveyskeskuksella oli erikoissairaanhoidaja määrätty aulakoordinaattoriksi, ja hän ohjasi muutaman toimittajan pois tiloista. Jokelassa toimittajat tuntuivat hakeutuvan joka paikkaan, sillä he pyrkivät sisälle kriisikeskukseen ja Jokela-talon nuorisotiloihin. Viron televisio kävi ala-asteen koulun sisällä saakka. Haastattelussa kuvattiin, kuinka tapahtumapäivän mittaan saatavilla olemiseen väsyttiin.

Median paine kasvoi kaiken aikaa, lopulta me heitettiin heidät vain tästä terveyskeskuksen aulasta ulos. Ei jaksanut, ei pystynyt eikä kyennyt heitä enää ottaa vastaan ja antaa haastatteluja. Vaikka kuinka olisi halunnut olla ystävällinen mutta rahkeet eivät enää riittäneet olla joka paikassa. Kolme puhelinta soi kaiken aikaa, ihan koko ajan.

Kauhajoki, kriisijohto

Koulusurmien aikana viranomaisten ja median välisessä viestinnässä ei vielä ollut Twitter-sovellusta, josta muutama vuosi myöhemmin tuli turvallisuusviranomaisten käyttämä, puhelinta tehokkaampi väline erilaisissa yhteisökriiseissä. Puhelimen välityksellä tapahtuva tiedonkulku osoitti nopeasti heikkoutensa, sillä saapuvat puhelut tukkivat keskeisen työvälineen. Haastattelussa kerrottiin, että tapahtumapäivänä kännykkä oli käytössä niin paljon, että että se piti ladata kolme kertaa.

(...) kun katsoi kännykkäänsä, niin siinä näkyi monta sataa vastaamatonta puhelua.

Kauhajoki, kriisijohto

Median yhteydenotoissa syyllistettiin myös sellaisiin ylilyönteihin, jotka loukasivat ja tuntuivat kohtuuttomilta. Jokelassa toimittajat soittivat kriisitoimijan kotipuhelinnumeroon ja yrittivät saada tietoa hänen 10-vuotiaalta lapseltaan kunnes kaikki perheen puhelinnumerot muutettiin salaisiksi. Jotkut toimittajat myös yrittivät saada haltuunsa surmansa saaneiden henkilötietoja. Ilta- ja aamulehden toimittaja vaati Tuusulan kunnalta käyttöönsä oppilaslistoja, ja kun niitä ei luovutettu, toimittajat livahtivat sisälle kunnantalolle lukittujen ovien taakse. Lopulta kriisijohto pyysi poliisit paikalle ”varmuuden vuoksi”.

Niitä nimiä hankittiin melko aggressiivisella tavalla, ja kun me siitä kieltäydyttiin, sen jälkeen tunkeuduttiin kunnantalon käytäville kuvaajan kanssa.

Jokela, sivistystoimi

Myös Jokelan taajamassa asuvat kokivat joidenkin toimittajien käyttäytyvän epäasiallisesti. Jokelan nuorisotalolla kiersi toimittaja tapahtumailtana, ja hän oli kuunnellut nuorten keskustelua ja käyttänyt tietoa lehtijutussaan. Tapahtumakoulun takana sijaitsevan lammen rannalle tuotiin kukkia ja kynttilöitä, ja surevien ihmisten seassa parveili median edustajia mikrofonien kanssa. Lopulta Jokelan nuoret päättivät toimia.

Perjantai-iltana kuulin, että nuoret puuhaavat adressia tiedotusvälineille. He olivat niin loukkaantuneita toimittajien käyttäytymisestä, että olivat päättäneet laatia ja julkaista adressin siitä. Ei se kiva tilanne heille kyllä ollut, sillä nuoret kokivat, että media vei heiltä yksityisyyden suojan

Jokela, sivistystoimi

Kauhajoella pyrittiin suojaamaan lapsia ja nuoria, jotka eivät shokkitilassaan osanneet tai ymmärtäneet kieltäytyä haastatteluista tai harkita lausuntojaan. Tapahtumapäivänä paljon lapsia ja nuoria liikkui ulkona toimittajien saavutettavissa.

Tiedettiin Jokelasta se valtava median pommitus, ja tavoitteena meillä oli, että selvittäisi siitä vähän vähemmällä. Kyllä siinä täysi työ oli. Yritettiin nuorillekin teroittaa, että eivät ehdoin tahdoin nyt menisi median tavoiteltaviksi. Ja jos menee, niin on sitten tietoinen siitä, mitä siitä saattaa seurata.

Kauhajoki, sivistystoimi

Koulusurmissa menetti henkensä yhteensä 20 henkilöä. Pääasiassa nuorten ihmisten surmaaminen järkytti ja aiheutti raskaan ilmapiirin. Suhteellisen pienillä paikkakunnilla uhreilla oli nimet, osoitteet ja historia. Sillä oli vaikutusta myös työtehtävään, jossa yhdistyivät julkinen tehtävä kriisin ratkaisijana sekä yksityinen suru ja menetykset.

4.3 Julkisen ja yksityisen sekoittuminen organisaatiossa

Kriisitilanteen tarkasteleminen ja kriisijohtamisen arvioiminen tarkasteleminen jättävät usein piiloon sen, että kriisiorganisaation jäsenet voivat olla kriisitilanteessa kahdessa roolissa, sekä kriisiä ratkaisemassa, että kriisin menetykset kohdanneen paikallisyhteisön jäseniä (Doerfel, Lai & Chewing 2010: 126). Positiivisesti nähtynä paikallisilla toimijoilla oli käytössään paikallistuntemusta ja verkostoja sekä paikallisyhteisön tuntemaa asemavaltaa. Negatiivinen puoli oli kuitenkin se, että paikalliseen tragediaan oli vaikeaa saada henkistä etäisyyttä.

Ne koulun oppilaat olivat osittain minulle tuttuja ihmisiä, samoin jotkut heidän vanhemmistaan. Olen ollut siellä aikaisemmin opettajana, sen takia.

Jokela, kriisijohto

Koulusurmien kuolonuhrit heijastuivat kriisin luonteeseen. Haastattelussa kerrottiin, kuinka kriisi koettiin paikallisena ja omin voimin johdetulta. Paikallinen suru näkyi koulusurmien jälkeisinä päivinä kaduilla, kun vastaan tuli ainoastaan surullisia, itkeviä omaisia ja kuntalaisia. Koulusurmat aiheuttivat raskaan ilmapiirin, joka tunkeutui kaikkialle. Tätä erityisen apeaa tunnelmaa kuvataan useassa haastattelussa vähän eri sanoin. Kerrottiin, että varsinkin tapahtumapäivä oli jotenkin kaamea päivä ja olo oli outo monta päivää. Varsinkin tapahtumapaikalla ja koulun läheisyydessä valtasi epätodellinen olo, eikä varsinaista kriisitapahtumaa halunnut miettiä syvällisesti. Tietoisuuteen tunkevan tragedian lamauttavaa vaikutusta pyrittiin välttämään eri keinoin.

Yksi selviytymisen keino oli se, että ei katsonut uutisia lehdistä, siirsi sitä koko ajan päivästä toiseen kauemmaksi, koska minä tiesin, että siellä on tuttuja lapsia ja sillä tavalla. Sitä rupesi tietoisesti siirtämään sitä totuuden kohtaamista.

Jokela, sivistystoimi

Aikuisille nuoren miehen väkivalta koulurakennuksessa oli järkytys, mutta nuorille järkytyksestä ja surusta tuli vielä henkilökohtaisempaa. Kauhajoella tulipalossa vaurioitunutta koulurakennusta vartioimaan kutsuttiin varusmie-

hiä, ja heille oli järjestetty nukkumatilat ja ruokailu paikalliselle nuorisotalolle. Siellä varusmiehet, pojat ja tytöt, yöpyivät ja lepäsivät vahtivuorojen välillä. Varusmiehille työkomennus oli raskas, sillä he olivat samanikäisiä kuin joukkomurhan tekijä ja suurin osa kuolonuhreista.

Yksi sotilastyttö tuli kysymään, että ”onko teillä täällä pianoa?”, minä sanoin, että ”on meillä täällä piano, tule soittelemaan”. Sitten tyttö soitti niin kauniisti ja itki, se oli varmaan sellainen keino saada lohdutusta. Kyllä ne nuoret miehet kävivät kiittelemässä ja halailemassa, että kyllä meistä on pidetty hyvää huolta täällä.

Kauhajoki, sivistystoimi

Jokelassa tapahtumakoulu oli Tuusulan kunnan hallinnoima koulu, joten sen oppilaat ja henkilökunta olivat kunnan ”omia” ihmisiä. Kuuden oppilaan lisäksi kunta menetti kaksi työntekijää ja johtajan. Kunnan sivistystoimi joutui kantamaan moninkertaista taakkaa, sillä se koordinoi kriisitukea alueen muille kouluille, johti tapahtumakoulua ja oli menetykset kokeneen koulun henkilökunnan työnantaja.

Koulun rehtori oli minulle erittäin läheinen ihminen. Voin ajatella häntä eräänlaisena mentorina.

Jokela, sivistystoimi

Kauhajoella samat tehtävät jakautuivat kolmelle eri toimijalle, ja Kauhajoen sivistystoimi saattoi keskittyä alueen toisten koulujen tuen järjestelyihin. Tapahtumakoulua johti koulun yksikönjohtajan lisäksi myös Seinäjoen ammatikorkeakoulun rehtori, joka oli sattumalta Kauhajoella, jossa hän käy yleensä muutaman kerran lukukaudessa. Nyt hän oli koulurakennuksessa surmatöiden alettua ja johti koulua Kauhajoelta kahden päivän ajan. Rehtorille keskitettiin tapahtumakoulun viestintävastuu, mikä helpotti muiden työtä, sillä puhelujen tulva oli valtava. Jokelassa kouluterveydenhoitajan menetys kosketi myös alueen muita kouluja terveydenhuollon työtovereita.

Terveydenhoitajan surmaaminen vaikutti meidän työyhteisöön syvästi. Se oli kyllä kamala menetys meidän työyhteisölle, se järkytti syvästi meitä kaikkia, ja pitkäksi aikaa.

Jokela, kriisi johto

Toimintakyky säilyi paremmin heillä, jotka eivät tunteneet henkilökohtaisesti ketään menehtyneistä. Myös muualla asuminen suojeli, sillä silloin pääsi konkreettisesti pois surun ja järkytyksen ilmapiiristä. Kunnan ulkopuolella asuminen koettiin helpottavana, sillä se antoi henkistä välimatkaa tapahtumaan ja konkreettisesti hetkittäisen poispääsyn raskaasta ilmapiiristä. Paikkakuntalaisia kuormitti roolien sekoittuminen, sillä työssä johdettiin kriisiä

samalla kun yksityisesti lohdutettiin perheenjäseniä sekä oltiin osa surevaa naapurustoa.

Vajaa vuosi aikaisemmin Kauhajoella oli surtu Jokelan tragediia. Tapah-
tumakoulun juhlasalissa henkilökunta oli kokoontunut katsomaan muistoti-
laisuutta Jokelasta valkokankaalta muistokynttilöiden palaessa. Haastatte-
lussa kerrottiin, kuinka silloin ajatuksena oli ollut, että meillä ei ikinä voi sat-
tua tällaista. Kauhajoen koulusurmiin ei kuitenkaan mennyt vuottakaan.

*(...) keskiviikko-iltana naapuriston äitien kanssa keräännymme ja
veimme omat kynttilät. Sitä ajatteli vaan että nyt on pakko tehdä rau-
hallisesti omaa virkatehtävää. Mutta kyllä se oma suru siinä oli aika
rankkaa, varsinkin kun omat nuoret olivat tuon ikäisiä.*

Kauhajoki, kriisijohto

Paikallisyhteisöä kohdanneessa tragediassa ihmisten erilaiset roolit sekoittui-
vat ja samaistuminen uhrien kohtaloon lisäsi tehtävän raskautta. Samanaikai-
sesti käynnistettiin ja toteutettiin mittava, vuorokausia kestänyt tukitoimen-
piteiden kokonaisuus ilman toimintamallia tai aiempaa kokemusta.

4.4 Kuoleman läsnäolo ja henkisen ensiavun ensisijaisuus

Traumaattisen tapahtumalle altistuneita henkilöitä, yhteisöjä ja ryhmiä voi
olla suuri määrä. Traumalle altistuneita ovat erityisesti tapahtumassa fyysi-
sesti ja myös psyykkisesti vammautuneet, muut tapahtumassa välittömästi
mukana olleet, omaisen tai läheisen menettäneet ja eloonjääneiden vammau-
tuneiden omaiset ja läheiset. Altistuneita ovat myös kuolleiden työtoverit ja
ystävät, tapahtuman nähneet ulkopuoliset, pelastustehtäviin osallistuneet am-
mattilaiset ja vapaaehtoiset, henkilöt, jotka olisivat saattaneet olla mukana on-
nettomuudessa, evakuoitunut ja taloudellisesti asian vuoksi kärsineet sekä laa-
jasti käsitettynä kaikki ne, joiden henkiseen tasapainoon tapahtuma vaikuttaa
haitallisesti. (STM, 2009:16). Traumalle altistuminen saattaa johtaa fyysiseen
ja psyykkiseen oireiluun, joka voi haitata voimakkaasti kriisin jälkeistä elä-
mää. Tukitoimenpiteiden avulla tämä kehitys pyritään estämään.

Koulusurmissa välittömille henkisille tukitoimenpiteille oli tarvetta. Poli-
silta saatava tieto oli avainasemassa tukitoimenpiteiden käynnistämisessä,
sillä ainoastaan poliisilla oli tiedot kuolonuhrien määrästä, henkilöllisyyksistä
ja omaisista. Lisäksi poliisi tutki rikosta ja vastasi joukkomurhan kuolonuh-
rien tunnistamisesta. Poliisi osallistui myös tilaisuuksiin, joissa suunniteltiin
surmattujen hautajaisjärjestelyjä.

Kun hautajaisjärjestelyjä tehtiin ja poliisi oli paikalla, se yhteistyö heidän kanssaan oli aivan hienoa. Ihailimme millä pieteetillä he suhtautuivat näihin hautajaisjärjestelyihin, omaisiin ja omaisten suruun. Kuinka hienovaraisesti he olivat paikalla, taustalla, auttamassa ja rohkaisemassa. Miten kauniisti poliisit kohtelivat omaisia.

Kauhajoki, seurakunta

Kriisiorganisaatiossa jouduttiin pohtimaan, miten vainajien omaisia lähestytään, kuinka omaiset voidaan tavoittaa ja keitä voidaan pitää vainajien omaisina. Lisäksi jouduttiin ratkaisemaan, missä vaiheessa viestinnässä puhutaan vainajista ja vainajien lukumäärästä, missä vaiheessa annetaan ensimmäiset lehdistötiedotteet, mitä tietoja laitetaan kunnan nettisivuille ja onko tieto yksityiskohtaisesti eriteltyä vai yleistä. Traumaattisessa tilanteessa kuolonuhrien omaiset tarvitsivat tukea. Lisäksi lapsen tai nuoren koulussa kohtaama pahuus heijastui koko perheen tuentarpeeseen.

Tavoite oli selvä pelastusjohtajan pyynnön myötä, että ”järjestäkää henkistä tukea”, no se oli strategia, henkinen tuki Kauhajoelle. Siihen kaupungin terveydenhoidon normaali toiminta suunnattiin ja kaikki voimavarat keskitettiin tähän.

Kauhajoki, kriisi johto

Tapahtumakouluilla ihmiset näkivät ja kokivat sellaisia asioita, joita rauhan aikana ei voi kuvitella mahdollisiksi. Suuri osa ihmisiä oli menettänyt perheenjäseniään, ystäviään ja kollegoita. Koulusurmissa henkisen ensiavun tarpeessa olevien henkilöiden määrä nousi yhteensä useisiin tuhansiin. Potilaiden fyysiseen hoitoon oli olemassa sairaaloissa, terveyskeskuksissa ja ensihoidossa useaan kertaan testatut rutiinit. Kriisiorganisaatiossa kuitenkin huomattiin, että laajamittaisen henkisen ensiavun järjestäminen nousi tärkeämmäksi tehtäväksi fyysisten vammojen hoidon sijaan.

Tarvetta fyysiseen hoitoon ei ollut ja meidän työ oli kuitenkin keskitynyt tähän henkiseen ensiapuun.

Jokela, kriisi johto

Paikallisten viranomaisten piti hyvin nopeasti luoda valmius poikkeuksellisen laajoille sekä vaativille henkisen ensiavun palveluille, joiden kohteena oli pääasiassa nuoret ja nuoret aikuiset. Näin laajamittaisen tuen tarjoamiselle lapsille ja nuorille ei Suomessa aiemmin ole ollut tarvetta. Kriisiorganisaatiota piti vahvistaa ja täydentää koulukuraattoreilla, nuorisotyöntekijöillä sekä traumaattisen kriisin asiantuntijoilla.

Me ruvettiin heti siinä funtsaamaan tietysti sitä, että omat resurssit ei riitä missään nimessä pyörittämään 24 h päivystystä.

Kauhajoki, sivistystoimi

Henkisen ensiavun järjestäminen ei ole rutiininomaista toimintaa kunnissa. Voidaan arvioida, että koulusurmissa järjestettiin ehkä mittavin paikallinen tukipalvelujen kokonaisuus tällä vuosituhannella Suomessa. Siinä asiantuntijuus siirtyi lääkinnän asiantuntijoilta toisille toimijoille, joilla ei ollut lääkinnän asiantuntijoiden kaltaista kokemusta yhteistyöstä eikä olemassa olevia rutiineja tukemassa sitä. Voidaankin sanoa, että koulusurmien välittömän tuen avaintoimijoita olivat fyysisen terveydenhuollon sijaan paikkakunnan nuoriso- ja opetustoimi, joita tuki ammatissa toimivat vapaaehtoiset naapurikunnista, kolmannen sektorin toimijat, seurakunnat, eri organisaatioiden trauma-koulutusta saaneet henkilöt sekä kuntien sosiaali- ja terveystoimen harvalukuiset henkisen tuen toimijat. Näin ollen henkisen ensiavun järjestelmän luominen ja sen laadukkuus jäivät pelkästään organisaation ja siinä toimivien henkilöiden yhteistyö- ja päätöksentekokyvyn sekä vapaaehtoisten avustajien varaan.

4.5 Yhteenveto yhteisökriisin kompleksisuudesta

Kriisi vaatii yhteistyökykyä ja sopeutumista uudenlaisiin, jopa yllättäviin rooleihin, toimenpiteisiin ja rakenteisiin. Kriisiorganisaation haavoittuvuutta voidaan vähentää, kun yhteisökriisin vaatimaa yhteistyötä on ennakoitu. Silloin keskeiset ihmiset tuntevat toisensa, tietävät toisensa tehtävät ja yhteistyön vaatimuksiin on varauduttu etukäteen. (Pramanik, Ekman, Hassel & Tehler, 2015.) Kompleksisuusajattelun mukaan kriisin erityiset olosuhteet vaikuttavat kokonaisuutena ja heijastuvat arvaamattomasti kriisiorganisaatioon ja sen toimintakykyyn (Hanén ja Huhtinen, 2011). Kompleksiselle kriisille tyyppillistä tietämättömyyden kokemusta tuntemattoman uhan edessä on vaikea ennakoida. Varautumisharjoitus on yleensä tiedossa, eikä se tule yllätyksenä. Kriisissä media on yhteistyökumppani, mutta myös turvallisuustoimijoiden keskeinen tietolähde. Varautumistilanteessa ei voida tavoittaa niitä henkisesti kuormittavia seikkoja, jotka johtuivat kuoleman läheisyydestä sekä siitä, että fataaleissa yhteisökriiseissä yksityinen suru ja julkinen ammattirooli voivat kohdata.

Seuraavaksi jatketaan kompleksisuuden tarkastelua, mutta nyt siirrytään kriisin seurausten kompleksisuudesta siihen, miten turvallisuustoimijoiden yhteistyön kompleksisuus ilmeni koulusurmissa. Tässä luvussa on tarkasteltu koulusurmien tuottamaa erityistä kontekstia. Luvussa 5 siirrytään käsittelemään kriisiin vastaamisen kompleksista järjestelmää, eli analysoimaan koulusurmien yhteistoimintaa ja siinä syntyneitä suhteita.

5 Turvallisuustoimijoiden yhteistyön kompleksisuus

Yhteisökriisin jälkeen yleinen turvallisuuden tunne palautetaan yhteistyössä, jossa yhdelläkään toimijalla ei voi olla käsitystä siitä, minkälaiseksi kokonaisuus muodostuu ja miten yhteistyö tällä kertaa toimii (Bergström, Uhr & Frykmer, 2016: 125). Kompleksista yhteistyötä on mahdotonta johtaa tai hallita, sillä kokonaisuutta voidaan ainoastaan tulkita, suunnata ja koordinoida. Kompleksinen prosessi pitää sisällään ennakoimattomia ja selittämättömiä vaihteita sekä asioiden hallitsematonta ja omaehtoista etenemistä, joihin koordinoinnin avulla voidaan saada suuntaa (Prezelj & Doerfel, 2017). Koulusurmissa yleinen tiedontarve aikataulutti toimenpiteitä, ja erilaisiin tiedontarpeisiin vastaaminen edellytti turvallisuustoimijoiden välistä yhteistyötä. Viranomaisyhteistyö voi kuulostaa itsestään selvältä asialta silloin kun määritelmää käytetään varautumiskielessä. Kriisitilanteessa se tarkoitti yhdessä tehtävää johtovastuun määrittelyä ja työnjaon tunnistamista kriisin eri vaiheessa. Kuviossa 4 voidaan nähdä, että pelastamisen jälkeen tukitoimenpiteet siirtyvät kunnalle, joka ottaa niistä johto- ja koordinaatiovastuun.



Kuvio 4 Työnjako ja vastuun siirtäminen pelastamisvaiheesta uhrien ja omaisten tukitoimintoihin.

Kriisin puhjettua viranomaistoiminta etenee kronologisesti, osittain myös päällekkäin pelastustoiminnasta ja evakuointikeskuksen perustamisesta kunnan vastuulla olevaan uhrien ja omaisille tarjottavaan tukeen. Ennen ja jälkeen evakuoimisen työnjako muodostuu seuraavasti:

Yhteisökriisin pelastustoiminta

- Alueellinen hätäkeskus vastaa virallisesta hälytyksestä
- Poliisi vastaa turvallisuudesta, rikostutkinnasta sekä uhrien henkilötiedoista
- Pelastuslaitos vastaa palo- ja pelastustoimesta sekä evakuoinnista ja ensiavusta
- Lääkintäjohtaja vastaa onnettomuuden lääkinnällisestä pelastustoiminnasta

Yhteisökriisin uhrien ja omaisten tukitoiminnot

- Tapahtumakunta vastaa ja koordinoi kriisin asianosaisten psykososiaalisen tuen kokonaisuutta
- Kolmannen sektorin toimijat, kuten SPR ja evankelisluterilainen seurakunta, toimivat omissa tehtävissään viranomaisvastuussa olevia toimijoita avustavina organisaatioina

Koulusurmissa kuoleman läsnäolo ja henkisen ensiavun ensisijaisuus vaativat kuntaorganisaation ja poliisin välille kiinteää yhteistyötä. Siirtymä pelastamisvaiheesta tukitoimintojen toteuttamiseen tarkoitti myös johtovastuun siirtämistä poliisilta ja pelastustoimelta kunnalle. *Saattaen vaihtaen* on sosiaali-toimessa käytetty termi viranomaisyhteistyössä, jossa vastuu tehtävästä siirretään järjestyneesti yhdeltä organisaatiolta toiselle. Tässä luvussa siirrymme tarkastelemaan turvallisuustoimijoiden yhteistyössä esiintynyttä epäselvyyttä. Koulusurmien organisoitumisen kompleksisuus merkitsi järjestyksen katoamista:

- toiminnan käynnistyessä, koska kuntaorganisaatio ei saanut hätäkeskuksesta virallista hälytystä,
- työnjaossa, sillä sisäinen kriisiviestintä ei onnistunut eri toimijoiden välillä,
- johtosuhteissa, sillä ne eivät noudattaneet lakisääteisiä velvoitteita sekä
- yhteistyöstä, silloin kun viestittiin uhrien omaisten kanssa.

Järjestyksen kadottua organisaatio kohtasi yllätyksiä, joiden syyt olivat epäselviä. Epäjärjestys vaikutti kumulatiivisesti kriisityön eri vaiheissa. Ensimmäisen yllätyksen kunta koki heti alussa, sillä toisin kuin muut paikallistoimijat, se ei saanut yhteydenottoa alueelliselta hätäkeskukselta. Hätäilmoituksen

puuttuminen vaikeutti sisäisen kriisiviestinnän käynnistämistä ja kunnalle kuuluvat kriisitehtävän hoitamista.

5.1 Hälytyksen vaikutus toiminnan käynnistymiseen

Kriisin puhjettua ja arkisen työn pysähtyttyä turvallisuusorganisaatiot siirtyvät eräänlaiseen väli- tai liminaalitilaan, jossa sen jäsenet orientoituvat ja asennoituvat uuteen tilanteeseen ja sen vaatimiin tehtäviin (Teo, Lee & Lim, 2007: 139). Haastatteluissa kuvataan tätä liminaalitilaa tietämättömyyden kokemiseksi tuntemattoman uhan tilanteessa (luku 4.1). Hätäilmoitus käynnistää viestinnällisesti kriisitoimenpiteet. Hätäkeskuksen päivystäjällä on yhteys tapahtumapaikalle, josta se välittää tietoja turvallisuustoimijoille. Hätäkeskuslaitos itse kuvaa tehtävänsä tiedonvälittämiseksi, jossa hätäkeskus avustaa viranomaisia ylläpitämällä tilannekuvaa tapahtumapaikalta ja kenttätoiminnasta. Hätäkeskuksen reaaliaikaisen viestinnän avulla viranomaiset voivat suunnitella toimenpiteitä tilanteen edetessä. (Hätäkeskuslaitos 10 vuotta.) Hätäilmoituksen avulla turvallisuusviranomaiset jakavat saman tilannetiedon ja käynnistävät toimintansa samanlaisella tilannekuvalla. Hätäilmoituksesta käynnistyy tasa-arvoinen tiedonvaihto toisistaan riippuvaisten turvallisuustoimijoiden välille.

Sorensen ja Mileti (1988) kuvaavat kriisin ensitiedon saamista subjektiivisena, kolmivaiheisena prosessina. Ensin henkilö kuulee viestin sisällön oikein, toisin sanoen hän ymmärtää sen sisältämän tiedon varoituksena ja ymmärtää varoituksen poikkeuksellisuuden. Sen jälkeen hän pitää viestin sisältöä uskottavana ja käsittää, että varoitus on aito ja oikea. Lisäksi hän osaa liittää varoituksessa olevan tiedon organisaatioon ja omaan rooliinsa siinä. (Sorensen & Mileti 1988.) Voidaan ajatella, että mitä luotettavampana ensitiedon lähettäjä pidetään, sitä sujuvammin organisaatiossa siirrytään hälytyksestä toimintaan. Hätäkeskukselta saatu ensitieto merkitsee virallista tietoa, jolla voidaan vakuuttaa vastaanottaja tilanteen todellisuudesta.

Alueellisen hätäkeskuksen tehtävänä on vastaanottaa pelastustoimen, poliisin sekä sosiaali- ja terveydenhuollon toimialaan kuuluvia hätäilmoituksia ja välittää niistä saatua tietoa edelleen auttaville viranomaisille ja yhteistyökumppaneille (SM, intermin.fi, luettu 21.3.2017). Hätäkeskustoiminnasta säädetyn lassa (2010/692) sanotaan, että hätäkeskuspalveluihin kuuluu pelastustoimen, poliisitoimen sekä sosiaali- ja terveystoimen viranomaisten toiminnan tukeminen, kuten ilmoituksen tai tehtävän välittäminen, viestikeskustehdävät, väestön varoittaminen äkillisessä vaaratilanteessa sekä muu viranomaisten toiminnan tukeminen.

Yhteiskriisissä virallinen hätäilmoitus merkitsee luotettavalta taholta saatua, samanaikaista ja -sisältöistä tietoa kriisin puhkeamisesta. Se asettaa toimijat tiedonvälityksessä keskenään tasa-arvoiseen suhteeseen. Koulusurmissa kumpikaan kunta ei saanut virallista hätäilmoitusta.

Se oli sillä tavoin erikoista, että terveyskeskukseen ei tullut hälytyskeskuksesta tietoa eikä hälytystä lainkaan. Meidän lääkäripäivystykseen ei tullut mitään tietoa siinä alussa eikä tullut myöhemminkään

Kauhajoki, kriisi johto

Kauhajoella hätäkeskuksen viestin sisältönä oli ”koululla ammutaan luokassa ja loukkaantuneita useita” (Krp-K, 2009). Tämä tieto saavutti Suomen Punaisen Ristin, kun Kauhajoen pelastusjohtaja soitti välittömästi hälytyksen saatuaan SPR:n Seinäjoen toiminnanjohtajalle, koska he olivat tehneet paljon yhteistyötä ja tunsivat toisensa ennestään. Hälytys eteni SPR:n Keski-Suomen piirin valmiuspäällikölle, josta Kauhajoen nuorisotoimi sai tiedon soitolla, että SPR:n nuorisotyön asiantuntijat ovat autossa tulossa paikalle. Myös Tuusulassa kunta jäi ilman hätäilmoitusta ja virallista hälytystietoa. Tuusulan kunnan johdon sijaan hätäkeskus ilmoitti tilanteesta naapurikunnan Vantaan sosiaali- ja kriisipäivystykseen. Paremman ensitiedon varassa Vantaan edustajat reagoivat nopeasti.

Hälytyksen puuttumisen vuoksi muiden turvallisuustoimijoiden toimenpiteiden alettua kunta hankki vielä hartiavoimin tietoa, kuten alkuvaihetta haastatteluissa kuvattiin. Kaikki mahdolliset keinot ja tiedonlähteet otettiin käyttöön. Tilannekuva rakentui pienistä palasista ja tiedon murusista. Se perustui kuitenkin epäviralliseen käsitykseen tapahtumien kulusta, surmatöiden seurauksista ja kriisin mittakaavasta. Kriisitoimijat saivat tiedon viranomaispuhelimesta, hätäantyneen silminnäkijän kuvaamana tai median uutisoimana. Tuusulan kuntaan ensitieto tuli puhelinsoittona tapahtumakoululta, jossa silminnäkijä kertoi rehtorin olevan ulkona maassa loukkaantuneena. Silminnäkijätiedon perusteella luotiin kuva vakavasta tilanteesta, jonka syy ja laajuus jäivät kuitenkin epäselviksi.

Minulle selvisi ihan saman tien, että tässä on tosi kysymyksessä. Käsityksemme oli, Jokelan koulukeskuksessa oli jonkinlainen tilanne päällä ja siellä ilmeisesti rehtoria oli ammuttu ja ehkä joitain muitakin. Voi olla niinkin, että rehtori oli kuollut.

Jokela, kriisi johto

Kriisiorganisaatio käynnistettiin sillä oletuksella, että uhreja voi tulla paljon, koska opettajanhuoneessa lukkojen takana olevat kertoivat kuulevansa ampuamista. Epävirallista ensitietoa piti varmentaa eri tavoilla, ja luontevin tiedon vahvistaja olisi ollut poliisi. Jokelan koulusurmissa kontaktia poliisiin ei saatu, vaikka useat henkilöt sitä yrittivät. Lopulta kunta sai yhteyden poliisiin soittamalla ensin hätäkeskukseen. Poliisin edustaja vahvisti, että tilanne oli totta. Sen jälkeen kunnanjohtaja ja valtaosa johtoryhmän jäsenistä lähtivät autolla kohti Jokelaa, sillä he uskoivat, että vasta paikan päällä tilanne selviäisi kunnolla. Yksi johtoryhmän jäsenistä lähti kuitenkin Järvenpäähän, poliisin joutokeskukseen, sillä kunta tarvitsi poliisin tapahtumatietoa työtään varten.

Yritimme välittömästi yhteyttä poliisipäällikköön siinä onnistumatta. Suurin piirtein tunkeutumalla poliisin toimintakeskukseen NN hankki kunnalle sen tarvitsemat tilannetiedot. Se oli uskomatonta, mutta siinä tilanteessa välttämätöntä.

Jokela, kriisijohto

Ensitetiedon saamisen aikaan Tuusulan kunnanjohto oli fyysisesti erillään. Maantieteellisesti tapahtumapaikka Jokela sijaitsi 20 kilometrin eli noin 20 minuutin automatkan päässä Hyrylän johtokeskuksesta. Lisäksi kunnanjohto jäi vajaaksi, kun sen jäseniä irrottautui kriisityöstä, jossa eivät nähneet tai löytäneet rooliaan. Kunnanjohto hajaantui pikaisesti eri paikkoihin ennen kuin ehti kokoontua yhteen pohtimaan tilannetta.

(...) missään vaiheessa me ei keskusteltu siitä, mikä on kenenkin rooli.

Jokela, kriisijohto

Kauhajoella kuntaorganisaatiossa tieto levisi jalkatyönä ja puhelimen välityksellä. Kaupunginjohto oli kokoontunut seminaariin kaupungintalon valtuustosaliin. Sinne kaupunginjohtaja ja tukitoimenpiteitä johtanut ylihoitaja saivat tiedon koululla meneillään olevasta ampumisesta puhelimitse. Kuntaorganisaatiossa ensitietoa välitettiin eteenpäin puhelimesta ja joissain tapauksessa käytiin tarkistamassa asia kävelemällä koulun kautta terveysasemalle. Kunnan kriisijohto sai yhteyden poliisiin yhdellä puhelinsoitolla.

Sitten soitin poliisilaitokselle ja varmistin asian. Sieltä tuli viesti, että kyllä tällainen tapahtuma on ja että apua varmaankin tarvitaan.

Kauhajoki, kriisijohto

Viranomaispuhelinta (Virve) voidaan pitää uskottavana tiedonlähteenä, sillä se on turvallisuustoimijoille ja avustajille tarkoitettu viestintäväline ja ainoastaan rajoitetusti käytössä. Kyse on valtakunnallisesta radioverkosta, jossa yhteinen ryhmäviestintä on mahdollista. Kauhajoella Virve-puhelin oli käytössä terveyskeskuksessa. Sieltä oli Virve-yhteys tapahtumakoululle sekä Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiriin, Vaasan keskussairaalaan ja Tampereen yliopistolliseen sairaalaan. Terveyskeskuksessa Virve-puhelimesta oli mahdollista kuulla viranomaisten välistä keskustelua. Terveyskeskuksessa käynnistettiin valmiussuunnittelun mukainen varautuminen tekemällä päätös, että sinne hälytetään nopealla tahdilla toimialajohtajia paikalle.

Tajusin, että meidän porukka tarvitaan täällä, koska jo rupesi kuulumaan Virvestä, että kuolleita on enemmän ja enemmän.

Kauhajoki, kriisijohto

Kauhajoen terveysasemalla ensimmäisessä kriisijohdon kokouksessa sovittiin työnjaosta ja annettiin tehtäviä eri organisaatioille, jolloin tukitoimien koordinointi lähti käyntiin. Tuusulassa sen sijaan viranomaisjohtaminen hajaantui. Tällä on suuri merkitys tiedonsaannin kannalta. Häät ilmoitus käynnisti turvallisuustoimijoiden yhteistyön, jota luonnehtii keskinäisriippuvuus eri toimijoilta saatavista tiedoista.

5.2 Kriisin tiedonvälitys ja järjestyksen katoaminen työnjaossa

Kriisin puhjettua turvallisuustoimijoilla on rajallinen käsitys meneillään olevista tapahtumista. Tapahtumien tulkinnan tarpeen takia yhteyksien luominen on kriittisen tärkeää erityisesti kriisitilanteen alkuvaiheessa, jolloin järjestäytyminen on vielä kesken (Teo, Lee & Lim, 2017) ja myös vallitseva epävarmuus on yleensä suurinta. Yhteydet eivät ole sattumanvaraisia, vaan ne perustuvat kaikkien tuntemaan, usein lakisääteiseen työnjakoon. Työnjaon takia eri viranomaisten hallussa oleva tieto vaihtelee. Koulusurmissa poliisille kuului tietojen kerääminen rikoksesta ja uhreista sekä heidän henkilötiedoista. Pelastuslaitoksella oli tietoja pelastamisesta, evakuoinnista ja koulun tulipalosta. Tapahtumakoulua hallinnoivalla taholla oli hallussaan oppilaslistat sekä tiedot koulun henkilökunnasta.

Koulusurmissa välitön vaaratilanne purkautui, kun tekijän olinpaikka selvisi. Kauhajoella poliisin työskentelyä ampujan paikallistamiseksi viivästytti koulurakennuksen tulipalo. Jokelassa poliisi tiesi tekijästä noin kaksi tuntia joukkomurhan käynnistymisen jälkeen, kun Järvenpäässä poliisin johtokeskuksessa 13.53 kuului poliisin radiosta tieto, että vessasta on löydetty vaikeasti haavoittunut henkilö ase viereltään. Siinä vaiheessa paikallispoliisilla oli myös tieto kahdeksasta vainajasta ja heidän sukupuolestaan. Poliisi ei kuitenkaan välittänyt kuntatoimijalle tietoja ampujan tavoittamisesta ja arvioita uhreista.

Kahdelta iltapäivällä Keskusrikospoliisi totesi, että vielä siinä vaiheessa ei ole mitään tiedotettavaa. Poliisin tiedotustilaisuus siirrettiin kello kuuteen illalla. Siinä välissä poliisi tarkasti kaikki koulun tilat varmuuden vuoksi. Siinäkin meni tunteja, aina kello 16 asti. Tästä syystä menehtyneiden lukumäärä ja sukupuolet paljastettiin vasta illalla kello 18.

Jokela, kriisijohto

Sisäinen kriisiviestintä merkitsee tiedonvaihdon lisäksi sitä, että turvallisuustoimijoista voi syntyä kriisiä ratkaiseva yhteisö, joka vaihtaa ajankoh- taista tietoa toimintaa varten. Yhteisössä jaetaan laadukasta, virallista tietoa, jota viranomainen antaa ”virkansa puolesta”. Virallinen tieto koettiin luotet- tavaksi kriisin aiheuttamassa epävarmuudessa. Maitlis ja Sonenshein (2010)

mukaan kriisitilanteen kollektiivinen mieli syntyy työnjaossa, jossa organisaatio tunnistaa oman roolinsa kriisissä ja tunnustaa myös muille kuuluvat roolit (myös Weick, Sutcliffe, & Obstfeld (2008).

Kriisiorganisaatiossa sovittiin, että jokainen käyttää omia kanaviaan ja pyrkii saamaan lisäselvitystä tapahtuneesta. Näin haluttiin saada käsitys kriisin laajuudesta ja myös materiaalia kunnan laatimaa ensitiedotetta varten. Tietoa tarvittiin omien toimenpiteiden perustaksi.

(...) tunsin olevani vahvempi sillä tavalla, että sain sen tiedon ulkoapäin, sain sitä täsmätietoa, mikä on nyt juuri tilanne, miten toivotaan, että edetään.

Kauhajoki, sivistystoimi

Media oli keskeinen tiedonlähde. Perinteisten välineiden eli radion ja television lisäksi tilannetietoa etsittiin verkkomediasta, erityisesti iltapäivälehtien verkkosivuilta. Tietokoneen äärellä olevat löysivät uutisen nopeasti sieltä.

Surffasin valtakunnalliset mediat ja löysinkin tiedon, että Jokelan koulukeskuksessa on ammuttu. Siltä istuimelta lähdin hommiin

Jokela, kriisijohto

Television uutisointi oli radioon verrattuna katkonaista ja keskittyi pääasiassa ylimääräisiin uutislähetyksiin, joita pyrittiin katsomaan joukolla. Paikallisradio tarjosi paremman tilannetiedon lähteen, sillä sen uutisointi oli reaaliaikaista, jatkuvaa ja luotettavaksi koettua.

Kyllä se olisi ollut kuin pussissa olisi ollut, jos mediasta saatavaa tietoa ei olisi ollut käytettävissä. Me kuunneltiin Ylen Radio Pohjanmaata, koska sieltä tuli vähän välillä tietoa tästä asiasta. (...) Silloin ensimmäisenä päivänä katsottiin YLE:n ylimääräisiä tv-uutisia, sitten kun televisiosta alkoi tulemaan tarkempia tietoja tapahtumasta.

Kauhajoki, sivistystoimi

Tuusulan Hyrylässä kriisin viestintätiimi päivitti jatkuvasti kunnan nettisivuja ja lähetti kaikki lehdistötiedotteet intranetin kautta henkilökunnalle samaan aikaan kuin mediallekin. Tieto ei kuitenkaan tavoittanut kirkolla toimivia, sillä tilassa ei ollut kunnan nettiyhteyksiä. Jokelan kirkolla ei ollut mahdollisuutta seurata mediaa, jolloin siellä olleet johtoryhmän jäsenet eivät saaneet tapahtumatietoja eivätkä ymmärtäneet, mitä tarkalleen ottaen on tapahtunut. Evakuointikeskuksen perustaminen Jokelan kirkolle oli viestinnän kannalta virhe, sillä siellä ei ollut toimivaa televisiota eikä radiota. Viestintävälineinä oli käytössä ainoastaan oma puhelin, mutta sille ei välttämättä ollut lauria.

Me siellä kirkolla olevat tiesimme varmaan kaikkein vähiten kaikista suomalaisista, mitä meillä tapahtuu. Välillä soittelin miehelleni kännykälläni ja kysyin, mitä hän tietää, mitä on tapahtunut.

Jokela, sivistystoimi

Kunnantalon ja kirkon välinen viestintä hoidettiin sähköposteilla, jotka lähetettiin viereiselle ala-asteen koululle, jonne kriisijohdon jäsenet juoksivat edestakaisin lukemaan viestejä ja tulostamaan dokumentteja.

Tiedonkulussa oli myös teknisiä ongelmia, sillä tapahtumapäivän aikana matkapuhelimet tukkeutuivat ja kunnan kotisivut kaatuivat. Puhelinnumeroita annettiin julkisuuteen, minkä jälkeen saapuvat puhelut tukkivat kännykät eikä niitä enää voitu käyttää soittamiseen. Tämän jälkeen organisaation jäsenet eivät saaneet toisiaan puhelimella kiinni. Lopulta avaintoimijoille hankittiin sisäiseen käyttöön ylimääräiset puhelimet, joiden numerot eivät olleet ulkopuolisten tiedossa.

Median lisäksi toinen keskeinen tilannetiedon lähde oli silminnäkijöiden kertomukset koululta. Jokelan kirkolla oleskelevat kriisiorganisaation jäsenet keskustelivat koululta tulleiden kanssa, ja heiltä kuullut kertomukset vakuuttivat tilanteen vakavuudesta.

Minä sain jotakin kautta yhteyden ambulanssilääkäriin, joka kertoi, sen mitä siinä vaiheessa mitä hän oli työssään koululla nähnyt. Heiltä tiedot olivat selkeitä, mutta ongelma oli että poliisilta ei saatu niihin vahvistusta.

Jokela, kriisi johto

Yhteistyöongelmat heijastuivat tilanteen ymmärtämiseen. Tuusulassa toiminnan käynnistävä oletus oli, että koulun rehtori on kuollut. Muiden surmansa saaneiden määrä selvisi vasta noin kuusi tuntia ensitiedosta eli poliisin tiedotustilaisuudessa kello 18. Siellä poliisi vahvisti rehtorin kuolleen ja kertoi muiden uhrien sukupuolijakauman. Koulun terveydenhoitajan menehtyminen selvisi kuntaorganisaatiolle vasta seuraavana aamuna. Tätä ennen kuitenkin terveystoimesta vastaava johtaja ehti aloittaa lomansa ja hänen esimerkkinsä vaikutti siihen, että muutkin katsoivat sen olevan mahdollista kriisitilanteen aikana.

Enhän minä olisi lähtenyt lomalle, jos olisin tiennyt, että meidän omaa henkilökuntaa on menehtynyt.

Jokela, kriisi johto

Käsitys tehtävän kiireellisyydestä syntyi tapahtumatiedosta saatavasta tilanneymmärryksestä. Myös tilanteen mittakaava kertoo siitä, miten vakavasta kriisistä on kysymys.

(...) sillä jos olisin tiennyt oikean määrän, olisi varmasti ajanut isomalla kaasulla.

Jokela, kriisijohto

Haastatteluista korostuu se, miten suuri merkitys nimenomaan vahvistetulla tiedolla oli koulusurmien todentamisessa ja seurausten ymmärtämisessä. Virve-puhelimesta saatava tieto olisi ollut virallista tietoa. Jokelan koulusurmista kunta ei käyttänyt Virve-puhelinta muiden turvallisuustoimijoiden tavoin. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että tällä seikalla ei ollut merkitystä, sillä Jokelan kirkolla poliisi oli kunnan johdon lähietäisyydellä, mutta ei kuitenkaan kertonut tilanteesta mitään. Kunnan edustaja oli kuitenkin mennyt kutsumatta Järvenpäässä sijaitsevaan poliisin johtokeskukseen.

Siinä kävi sillä tavoin, että niihin (poliisin) numeroihin joihin soitin, sieltä ei saanut vastauksia. Yritin luoda yhteyttä poliisiin koska meidän piti päästä jyvälle siinä mitä tapahtuu, jotta saatoimme hoitaa tiedotuksessa sen mikä meille kuuluu.

Jokela, kriisijohto

Onnettomuustilanteissa johtovastuu on pelastustoimella ja rikoksissa poliisilla. Johtovastuun lisäksi myös viestintävastuu noudattaa samaa työnjakoa. Viestinnän yhdistävää tehtävää soveltaen voidaan ajatella, että toimintaa johtava taho on tilanteen viranomaisyhteistyötä yhdistävä voima, joka viestinnän avulla liittyy yhteen tilanteen ratkaisemiseksi tarvittavat turvallisuustoimijat ja ylläpitää niiden toimintakykyä. Vastaavasti johtavan viranomaisen jäädessä ulkopuolelle yhteistyö hajoaa ja toimintakyky kärsii.

Kyllä poliisin olisi pitänyt ymmärtää, että muillakin oli tiedontarpeita, jotta ne voisivat toimia oikein.

Jokela, kriisijohto

Sisäisen kriisiviestinnän ongelmat ja viestinnän erottava vaikutus irrottivat Tuusulan kunnan muista turvallisuustoimijoista erilliseksi, eräänlaiseksi kriisin sivustakatsojaksi tilanteessa, jossa siitä oli tullut myös keskeinen kriisin osapuoli, sillä kaksi kunnan työntekijää oli saanut surmansa. Lisäksi kunta johti rikospaikkaa eli tapahtumakoulua. Kauhajoella kohdattiin yllätys, kun siellä huomattiin, ettei kunta saa helposti tarvitsemiaan tietoja omia toimenpiteitään varten.

Monenmoista mietittävää siinä on, että kuka voi toimia kenenkään puolesta millä valtuuksilla. Yksistään se, että sä saisit opiskelijoiden tiedot vieraasta organisaatiosta, niin eipä se olekaan helppoa.

Kauhajoki, kriisijohto

Vahvistamattoman tiedon välittäminen medialle sisälsi riskejä. Kuitenkin kunta pyrki viestimään ulospäin aktiivisesti kertomalla kaiken minkä se saattoi. Tuusulan kunnanjohtajan antama ohje viestintätiimille oli, että viestitään mahdollisimman aktiivisesti ja kerrotaan kaikki kunnan vastuulla ja tiedossa olevat asiat. Mediaa kiinnosti kuitenkin ensisijaisesti uhrien määrä, jonka kertominen ei ole kunnan vaan poliisin tiedotusvastuulla oleva asia. Tuusulan kunta joutui pian vaikeaan tilanteeseen, sillä poliisin viestinnän hitauden takia uhrien määrästä oli olemassa vain epävirallista tietoa.

Jokelan koulusurmat olivat poikkeuksellinen ja tuntematon työtilanne kaikille paikallisille turvallisuustoimijoille, myös poliisille. Poliisiorganisaatiolle koulusurmista yhdistyi vaativa operatiivis-taktinen toiminta ja vaativa rikostutkinta (Järvelin 2011: 16). Alkuvaiheessa kenttäpoliisin toiminta keskittyi siihen, että uhreja ei tule lisää. Ampujan olinpaikka oli pitkään epäselvä. Lisäksi vaarana oli, että tappaja tai tappajat pyrkivät mahdollisesti sisälle alueen muihin kouluihin.

Vaikutti siltä, että poliisin kenttäjohto oli niin keskittynyt omaan työhönsä, ja tilanteeseensa että se ei huomannut viestinnän laahaavan koko ajan perässä.

Jokela, kriisijohto

Haastatteluissa kuvataan, kuinka Jokelassa poliisille ei tullut missään vaiheessa sellaista tunnetta, että tähän menee hyvin, vaan se koki olevansa koko ajan jäljessä. Kenttäpoliisit eivät ehtineet luoda tilannekuvaa keskusjohtoon kanssa.

Meille kyse oli valtavasta urakasta, jossa kaikki käytettävissä oleva aika meni tilanteen johtamiseen.

Jokela, poliisi- ja pelastustoimi

Tehtävän vaikeuden vuoksi poliisi hylkäsi ajatuksen toiminnan ja viestinnän samanaikaisuudesta, ja valitsi strategian, jossa ensin suoritetaan loppuun koulusurmien välitön poliisioperaatio ja vasta sitten keskitytään viestintään. Jälkikäteen poliisi arvioi, ettei yleisjohdolle jäänyt minuuttiakaan aikaa pohtia kokonaistilannetta oman esikuntansa kanssa. Poliisin suurempi esikunta ja viestinnän liittäminen siihen olisi antanut tilaa ja aikaa pohtia kokonaistilannetta. Lisäksi viestinnästä ja tiiviimmästä yhteistyöstä olisi ollut kaikille hyötyä.

Alkutoimien jälkeen poliisin pitää kyllä järjestää tiedotus ja ryhtyä tiedottamaan. Ottaisin kanssa pelastuslaitoksen edustajan ja kunnan edustajan siihen kenttäjohtoon läheisyyteen.

Jokela, poliisi- ja pelastustoimi

Lisäksi paikallispoliisi olisi hyötynyt siitä, että poliisihallinto olisi ottanut näkyvän roolin ja käynnistänyt paikallistasoa tukevan viestinnän. Poliisiylijohdaja olisi voinut kertoa, että paikallispoliisilla on menossa operaatio, jolle annan kaiken tukeni ja myös kuvata sitä, mistä asioista poliisi tiedottaa ja mitä se toimii.

5.3 Kriisin tukitoimenpiteiden koordinointi ja johtosuhteiden järjestyksen katoaminen

Kompleksinen kriisi sisältää ajatuksen rajallisesta toimintakyvystä ja siitä, että kriisin johtamisessa ei koskaan ole täydellistä kontrollia organisaation ja sen ympäristön tapahtumiin. Toimenpiteiden koordinointi on kuitenkin keino, jonka avulla pyritään saamaan haltuun eri komponenttien väliset suhteet ja niiden keskinäisvaikutus (Gershenson & Heylighen, 2005). Kompleksisen kriisin koordinoiminen merkitsee tulkitsemista ja toiminnan suuntaamista kanssakäymisen, viestinnän, asiantuntijaresurssien sekä muodollisten komentosuhteiden avulla (Bergström, Uhr & Frykmer, 2016). Komentosuhteiden muodollisuus ja selkeät johtovastuut kriisitilanteessa voidaan ajatella merkitsevän sitä, että joitain asioita voidaan pitää varmoina ja ennakoitavina muuttuvassa ympäristössä. Järjestyneessä työnjaossa eri turvallisuustoimijat ymmärtävät oman johtotehtävänsä ja vastaavat siitä lainsäädännössä ilmenevien vastuidensa mukaisesti. Toisin sanoen eri tahot voivat tietää, missä vaiheessa prosessia heillä on johtamisen aika ja milloin heillä on aika asettua johdettavaksi. Erilaisten johtovastuiden takia yhteisökriisissä ei voitu nimetä yhtä ylintä johtajaa, vaan eri toimijat suorittavat omaa tehtäväänsä oman johtonsa alaisuudessa, ja tätä kokonaisuutta koordinoitiin sovitulla tavalla.

Kriisitilanteessa osalliset tarvitsevat yhteyden läheisiinsä, uhrien henkilöllisyys täytyy tunnistaa ja kriisin uhrien erityiset tarpeet pitää selvittää (Fraidlin & Rabin, 2006). Akuuteista tukitoimenpiteistä käytetään nimitystä psykososiaalisen tuen ja palvelujen kokonaisuus. STM (2009:16) ohjeistaa, että psykososiaalinen tuki on nähtävä osana kuntien vastuulla olevaa lakiin perustuvaa palvelujärjestelmää. Psykososiaalinen tuki porrastetaan paikallis- ja alue-tason kesken, kuten palvelut yleensäkin. Näin ollen moniviranomaistilanteessa johtovastuu siirtyy yhä vahvemmin tapahtumakunnalle siinä työnjaossa, jossa kolmas sektori toimii viranomaisvastuuta kantavan kunnan alaisuudessa. Työnjaon mukaisesti poliisi ja pelastustoimi sijoittuvat psykososiaalisessa tuessa kuntatoimijan alaisuuteen uhreihin ja omaisiin liittyvissä asioissa. Koulusurmissa ilmeni seuraavia eri johtosuhteisiin liittyviä periaatteita:

- Kunnallisen itsehallinnon mukaisesti ministeriö neuvottelee kunnan- tai kaupunginjohdon kanssa ennen kuin ryhtyy toimenpiteisiin
- Tapahtumakunta tai -kaupunki koordinoi yhteisökriisin psykososiaalista tukea

- Kuntahallinnossa kuntalaisten peruspalveluista vastaava sosiaali- ja terveystoimi johtaa psykososiaalisen tuen kokonaisuuden operatiivista toimintaa
- Kunnan koulun toimintaa johtaa sivistystoimi
- Kolmannen sektorin toimija työskentelee viranomaisvastuuta edustavan kunnan alaisuudessa

Turvallisuustoimijoiden yhteistyössä murtui kaikki yllä luetellut periaatteet, jolloin epäjärjestys, arvaamattomuus ja yllätyksiin sopeutuminen leimasivat organisoitumista. Ennakoitavat johtosuhteet muodostavat peruspilareita, jotka luovat järjestystä yhteistyössä. Konkreettisimmin yhteistyö toteutuu, kun toimitaan samassa tilassa.

Jokelan tapauksessa johtokeskusta ei perustettu. Toimitaan aina tilanteen mukaan. Kun kunta johtaa, niin meidän johtokeskukseen tulee poliisi heidän yhteyshenkilöksi.

Jokela, kriisi johto

Järjestyneiden johtosuhteiden perusteella voidaan ajatella, että kunta johtaa sille kuuluvaa tehtävää. Näin ei kuitenkaan tapahtunut Jokelan koulusurmissa. Hälytyksen saatuaan Vantaan kaupungin sosiaalitoimi aktivoitui ja Vantaan kriisikeskuksen perhepalvelujohtaja soitti Tuusulan sosiaalitoimen johtajalle.

Hän esitti kysymyksen muodossa, että voiko heiltä tulla apuun jos tarvitte. Minä sanoin, että tottakai voitte tulla apuun. Sen jälkeen hänen esimiehensä soitti sosiaali- ja terveysministeriöstä ja hän sanoi, että kriisiorganisaatiota lähdetään organisoimaan Vantaalta käsin ja sinne tulee Vantaan perhepalvelujohtaja.

Jokela, kriisi johto

Sosiaali- ja terveysministeriön ja Vantaan kaupungin ymmärrys tilanteesta oli, että ammuskelu ja pitkään jatkunut piiritystilanne sekä mahdollisuus kuolonuhreista kertoivat tapahtumakunnan tarvitsevan ulkopuolista apua, ja STM:n valmiuspäällikkö pyysi Vantaata tähän tehtävään. (Cantell-Forsbom, 2008: 37).

Kuntien itsemääräämisoikeuden näkökulmasta ihmetytti myös se, millä painoarvolla STM voi velvoittaa kuntia yhteistyöhön. Käytännön johtamistilanteessa tuli esille se, ettei virkamiesvastuuta voi kantaa muut kuin kunnan päätöksentekovaltuudet omaavat virkamiehet. Viranomaisvaltuuksien lisäksi johtovastuussa olevalla henkilöllä pitäisi olla kriisiosaamisen lisäksi hyvä paikallistuntemus

Cantell-Forsbom 2008, 28

Tuusulan kunnan johtamisjärjestelmässä ilmeni haastattelujen perusteella epäselvyyttä siitä, kenen olisi pitänyt johtaa tukitoimenpiteiden kokonaisuutta. Oli epäselvää, olisiko tehtävä kuulunut sosiaalitoimen johtajalle tai henkilölle terveystoimesta.

Sosiaalitoimenjohtaja ei ollut minuun yhteydessä, se oli sellainen yllätys, enkä oikein käsittänyt mitä nyt tapahtuu ja kuka täällä henkistä ensiapua nyt johtaa.

Jokela, kriisijohto

Haastattelujen perusteella voidaan nähdä, miten itsestään selvästi varautuminen perustuu fyysisten vammojen hoitamiseen. Koulusurmissa korostui kuitenkin mielenterveystyö, joka sekin kuului terveystoimen alaan. Painopisteen siirtäminen oli kuitenkin vaikeaa, sillä mittavaan henkisen ensiavun palveluun ei ollut valmiutta eikä rutiineja.

Meillä oli tilanne jossa ei ollut mitään fyysistä hoidettavaa, vaan se painottui koko ajan tähän henkisen ensiavun puolelle. Terveystoiminnalla oli suurrikkoksessa erittäin pieni rooli. Kantapään kautta opittiin, että vaikka somaattisen hoidon tarjoamista oli suunniteltu annettavan vaikka minkälaiselle määrälle, oli se henkinen huolto tässä tilanteessa se jota tarvittiin.

Jokela, kriisijohto

Ennen Jokelan koulusurmia laajamittaista henkistä tukea tarjottiin viimeksi Kaakkois-Aasian tsunamikatastrofin 2004 ja Vantaan Myyrmannin kauppakeskuksen pommi-iskun 2002 yhteydessä (STM, 2006:81), joten tämän kaltaisesta toiminnasta oli olemassa ennakkotapauksia Suomessa jo ennen vuotta 2007.

Kunnan kriisiorganisaation sisäisiä johtosuhteita ei ehditty ratkaisemaan eikä kunta ehtinyt ottaa kriisikeskuksen johtamisessa roolia ennen kuin Vantaan sosiaali- ja kriisikeskuksen perhepäällikkö saapui kirkolle. Tuusulan johtoryhmän jäsenet eivät tunteneet häntä eivätkä tienneet, miksi hän tuli paikalle.

Minulle ennalta tuntematon naishenkilö tuli kriisikeskukseen ja kysyin häneltä, kuka olet ja mitä sinä teet täällä. Hänellä oli vielä huomioliivi yllä ja hän esiintyi niin johtajan elein, että ajattelin että hän varmaan johtaa ja tein hänelle tilaa ja hänhän alkoikin johtamaan.

Jokela, kriisijohto

Tuusulan johtoryhmässä oli käsitys, että ministeriö oli lähettänyt kriisikeskuksen johtajaksi Vantaan työntekijän, joten hänen katsottiin toimivan ministeriön mandaatilla. Lisäksi odotettiin, että hänellä on tietoa ja kokemusta, jota Tuusulalta puuttuu. Kunnan oma asema ja tehtävä kuitenkin hämärtyivät.

(...) mutta hirveän hankalaa se kaiken kaikkiaan oli ja epämääräistä. Ei tällaista ole koettu ennen, että joku ulkopuolinen tulee ja sanoo ryhtyvänsä johtamaan. Mutta se organisoituminen ei ollut selkeää.

Jokela, kriisijohto

Sosiaali- ja terveysministeriöstä kukaan ei ollut yhteydessä Tuusulan kunnanjohtoon, kun kriisikeskukseen lähetettiin kunnan ulkopuolinen johtaja. Tämän takia kunnassa ei etukäteen tiedetty asiasta eikä se ehtinyt sopeuttaa toimintaansa suhteessa uuteen tilanteeseen. Johtovastuun siirtäminen Tuusulasta Vantaalle johti kriisikeskuksen eristäytymiseen. Kriiseissä periaatteena on, että se joka johtaa toimintaa myös viestii siitä. Vastaavasti silloin kun johtaminen siirtyy toisaalle, olisi tarpeellista, että tehtävää hoitava taho varautuu myös viestimään. Tuusulan kunnan kriisiorganisaation ja Jokelan kriisikeskuksen välistä tiedonkulkua ei saatu käynnistettyä. Kriisikeskus vaikutti haultomalta ulkoiseen ja sisäiseen kriisiviestintään.

Meidän olisi pitänyt paremmin liittää kunnan johtoryhmä siihen kriisikeskuksen johtamiseen. Nyt teimme erikseen, Vantaalta tullut johtaja siellä kriisikeskuksessa Jokelassa ja me täällä Hyrylässä. Kriisikeskuksesta ei tullut meille tietoa ollenkaan eikä meidän sosiaali- ja terveys puoli jakanut kriisiavusta tietoa ollenkaan. Kunnan tiedotuksen edustajan olisi pitänyt olla Jokelassa. Nyt sen toiminta, se oli meille sellainen musta aukko, emme tienneet kriisikeskuksen kuviosta mitään.

Jokela, kriisijohto

Johtosuhteiden sekoittuminen ei poistanut vastuukysymystä, sillä ongelmat kriisikeskuksen ja kunnan organisaatioon välillä nosti esiin kysymyksen siitä, kuka vastaa kokonaisvaltaisesti tukitoimenpiteistä ja niiden koordinoinnista. Asialla oli myös taloudellista merkitystä.

Jokaisen kunnan tarvitsisi sitä jatkossa miettiä vastaavaa tilannetta varten.

Jokela, kriisijohto

Johtosuhteiden epäselvyys ja kysymys kokonaisvastuusta konkretisoituivat tapahtumakoululle suunnattujen tukipalvelujen järjestämisessä. Kyse oli lähes 500 oppilaasta ja noin 50 henkilökuntaan kuuluvasta. Jokelan tapahtumakoulun johtosuhteissa oli tapahtunut traaginen muutos, kun koulun rehtori oli yksi surmansa saanut ja vararehtori oli yksi kuolemanvaarassa ollut kriisinhaltaja. Tapahtumakoulun kriisiavun organisointi tarkoitti oppilaiden ja henkilökunnan välittömän tuen käynnistämistä. Tuen tarjoamisessa nuorille koululaisille ja kokonaiselle henkilökunnalle ei ollut olemassa rutiineja, vaan ne piti luoda ilman olemassa olevaa mallia. Kriisikeskuksessa tämä kokonaisuus annettiin kolmannen sektorin vastuulle.

Kyllä kriisikeskuksen johtajan olisi täytynyt säilyttää kokonaiskuva tilanteesta, eikä johtamista voi lohkoa kolmannen sektorin toimijan kanssa.

Jokela, kriisijohto

Jokelassa Suomen Punainen Risti ja sen kriisipsykologit ottivat haltuunsa opettajien ja oppilaiden henkisen ensiavun suunnittelemisen. Kriisipsykologien ryhmä on osallistunut useisiin kotimaan kriiseihin erityisenä asiantuntijaorganisaationa (Garoff ym., 2013), mutta sillä ei ole viranomaiselle kuuluvaa toimintavaltaa. Jokelan tapahtumakoulun henkisestä ensiavusta ei sovittu kunnan kanssa, jonka toimivaltaan kuului koulun ja sen henkilökunnan hallinnointi. Tämä aiheutti pahaa mieltä ja suuria ongelmia.

(Kriisipsykologit) lupasivat opettajille asioita ilman keskustelua heidän työnantajansa kanssa.

Jokela, sivistystoimi

Jokelan koulukeskuksen henkilökunnan varhainen apu käynnistyi tapahtuman jälkeisenä päivänä. Apu sisälsi erilaisissa tiloissa järjestetyn purkukouksen, henkilökunnasta muodostettujen vertaistukiryhmien tapaamisia sekä henkilökunnan tuetun palaamisen koulurakennukseen ja siellä kaikkien tilojen läpikäymisen. Lisäksi opettajille luvattiin mahdollisuus soviteltuun työaikaan seuraavan kolmen kuukauden ajan ilman ansiomenetyksiä. (Saari, 2008.). Koulun tukitoimenpiteiden sisältö ja tavoitteet jäivät kunnalle epäselviksi, jolloin kunnalle kokonaisvastuun kantaminen kävi vaikeaksi, jollei mahdolliseksi.

5.4 Omaisviestintä ja järjestyksen katoaminen turvallisuustoimijoiden yhteistyössä

Yhteisökriisin puhjettua ihmiset hakevat puhelimitse tai tapahtumapaikalla tietoja omaisistaan, läheisistään tai ystävistään, jotka mahdollisesti ovat osallisia kriisitilanteessa. Yhteisökriisin ehkä vaikeimmat ja raskaimmat viranomaistehtävät liittyivät menehtyneiden uhrien omaisiin. Ensimmäisten tuntien aikana sekä uhrit että heidän läheisensä reagoivat sokkitilalla, ahdistuksella, paniikilla ja sekavuudella, jolloin heidän tuentarpeensa on välitöntä (Fraidlin & Rabin, 2006). Koulusurmia voidaan pitää joukkotuhoisena tapahtumana (*Mass casualty incident MCI*), jossa kuolonuhrien henkilöllisyyden selvittäminen ja lähiomaisten tavoittaminen vaativat tehokasta johtamista (Adini, Peleg, Cohen & Laor, 2010). Tässä tutkimuksessa omaisviestinnällä

tarkoitetaan sitä viestinnän kokonaisuutta, joka liittyy yhteisökriisin kuolonuhreihin ja heidän omaisiinsa. Omaisviestinnän yleisenä tavoitteena oli tukea lopullisen menetyksen kokeneita ihmisiä jatkamaan elämäänsä. Omaisilla ei voida tavoittaa eikä tukitoimia käynnistää ennen kuin tiedetään, keitä kuolonuhrit ovat ja keitä voidaan pitää heidän lähiomaisinaan.

Muistan sitä yhtäkin isoäitiä, joka soitti pojanpoikansa asiassa, niin jouduimme miettimään, että kenen kanssa sosiaalitoimi voi puhua näistä asioista. Pitää löytää huoltaja, jonka kanssa asioita selvitetään.

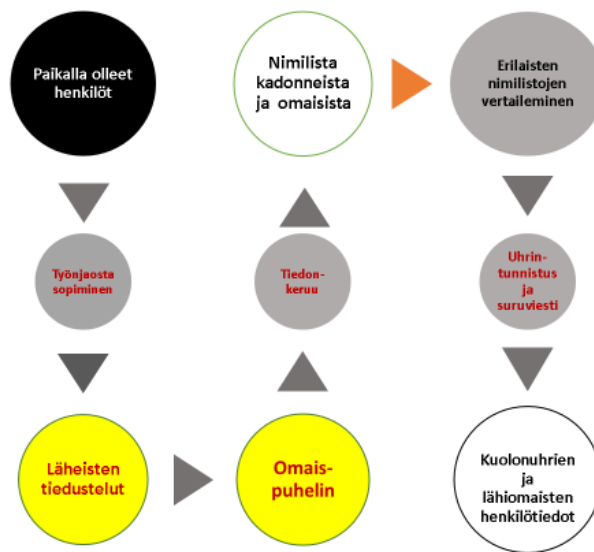
Jokela, kriisi johto

Omaisviestinnässä on lukuisia epävarmuutta tuottavia tekijöitä. Sokissa olevien ihmisten kanssakäyminen on vaikeaa, sillä henkilö ei välttämättä muista, mitä hänelle on kerrottu. Omaisviestinnässä usein yksittäinen viranomainen joutuu päättämään, mitä asioita kerrotaan ja mitkä salataan. Kriisitilanteessa viranomainen ei voi jakaa omaisille kaikkea hallussa olevaa tietoa, jolloin itsekontrolli on tarpeen. Läheistään pitkään odottavan henkilön epätietoisuus on erityisen vaikea kohdata, sillä häntä auttaa ainoastaan tieto, jota ei ole käytettävissä. Raskas tilanne omaisviestinnässä on myös silloin, kun viranomaiset tietävät, että henkilö on surmansa saaneiden joukossa, mutta he eivät voi kertoa läheiselle sitä. (Fraidlin & Rabin, 2006.)

(Surmatun henkilön) omaiset kyselivät meiltä, mitä on tapahtunut, emmekä me voineet hänelle mitään sanoa, tai kertoa totuutta.

Jokela, kriisi johto

Koulusurmissa kriisin uhrien henkilötietojen selvittämisessä auttoi se, että viranomaisilla oli käytössä koulujen oppilaslistat ja tiedot henkilökunnasta. Tästä huolimatta läheisiään etsivien omaisten ja tapahtumapaikalla olevien henkilöiden tietojen yhdistäminen oli monimutkainen tehtävä. Henkilötietolistan laatiminen vaatii useasta eri lähteestä saatavan tiedon suunnitelmallista yhdistämistä. Sitä varten tarvitaan yleisöltä ja erityisesti omaisilta ja ystäviltä saatua tietoa sekä viranomaisten koordinoitua tiedonkeruuta tapahtumapaikalla (Abini, Peleg, Cohen & Laor, 2010). Työväline vaatii hyvää suunnittelua, eri turvallisuusviranomaisten välistä yhteistyötä, yhdessä sovittua strategiaa sekä turvallisuustoimijoiden sisäistä kriisiviestintää. Kuvio 5 sivulla 99 esittää sellaista prosessia, jonka tuloksena kriisitilanteessa paikalla olleista henkilöistä voidaan tuottaa yhteystietolista viranomaisten käyttöön. Prosessin onnistuminen ja turvallisuustoimijoiden järjestäytynyt yhteistyö auttavat omaisviestintäprosessissa. Näin saadaan aikaan dokumentti, jossa ilmenee epäily surmansa saaneista, nimet, osoitteet syntymäajat sekä lähiomaisten nimet ja yhteystiedot. Tällaista dokumenttia tarvitaan erilaisissa tukitoimenpiteissä.



Kuvio 5 Järjestynyt omaisviestintäprosessi omaistyöhön tarvittavien tietojen keräämiseksi.

Kuvassa keskellä olevat pienemmät, harmaat pallot kuvaavat turvallisuusviranomaisten yhteistyötä, jota edellytetään sovittaessa työnjaosta, omaispuhelimien käynnistämisestä sekä tiedonvaihdoista uhrintunnistamisessa ja suruviestin viemisessä. Yhteistyötä tarvitaan henkilötietojen keruussa ja omaispuhelimessa saatavien tietojen käsittelemisessä. Työnjako korostuu, kun sovitaan uhrintunnistamisen viestinnästä ja suruviestiä vievistä tahoista. Jotta tiedot voidaan kerätä yhteen paikkaan, läheisiään tiedusteleville ihmisille julkaistaan vain yksi omaispuhelinnumero. Puhelimen käyttämistä pääasiallisena viestintävälineenä voidaan pitää monella tavalla ongelmallisena. Silloin kun on monta omaispuhelinnumeroa, tiedustelut hajoavat useaan paikkaan. Tämä kuormittaa sekä turvallisuus toimijoita että omaisia. Lisäksi omaisia varten tarkoitettu puhelinnumero julkaistaan usein kertomatta, että viranomaiset eivät voi antaa heille tietoja puhelimitse, vaan tarvitsevat omaa tehtävänsä varten yhteydenottoja läheisiltä, joilla on tietoa kadonneiksi epäillyistä henkilöistä. Tarjolla on kuitenkin uudenlaista viestintäteknologiaa, jolla viranomaiset voivat tehostaa omaisviestintää varten tarvittavan tiedon keräämistä ja yhdistämistä sekä tiedon jakamista (Abini, Peleg, Cohen & Laor, 2010).

Koulusurmissa turvallisuus toimijoiden välinen vastuunjako omaisviestinnässä on seuraava:

- Poliisi vastaa uhrien ja omaisten henkilötietojen keräämisestä ja niiden välittämisestä.
- Keskusrikospoliisi vastaa rikostutkinnasta.

- Poliisin uhrintunnistus- eli DVI-yksikkö vastaa uhrien tunnistamisesta.
- Kunta johtaa ja toteuttaa omaisten henkistä ja käytännöllistä tukea.
- Järjestöjen edustajat tarjoavat keskusteluapu.
- Seurakunta vastaa hengellisestä tuesta ja hautajaisjärjestelyistä.

Ihanteellisessa tapauksessa omaisviestinnän koordinoijana voisi toimia erillinen omaisviestinnän yhteistyöelin. Henkilötietojen kerääminen ja uhrin tunnistaminen kuuluvat poliisin toimialaan, joten omaisviestintä vaatii poliisijohtoa. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan omaisviestinnän toteutumista koulusurmissa. Samalla huomataan seuraukset, joita yhteistyön ongelmista kuntaorganisaatiolle aiheutui.

5.4.1 Yhteisökriisin erilaiset nimilistat

Yhteisökriisissä kuolonuhrien selvittäminen on monivaiheinen ja järjestelmällisyyttä vaativa prosessi. Lisäksi nimilistojen keräämisessä ja niiden julkaisemisessa joudutaan pohtimaan Henkilötietolain 1999/523 toisen pykälän mukaisesti henkilötietojen keräämistä, tallettamista, järjestämistä, käyttöä, siirtämistä, luovuttamista, säilyttämistä, muuttamista, yhdistämistä sekä suojaamista käsitteleviä toimenpiteitä. Koulusurmissa kadonneeksi epäiltyjen henkilöiden tietoja selvitettiin myös oppilasluetteloiden, luokkakuvien ja silminnäkijätietojen avulla. Seurakuntatalolle kerääntyvien, koulurakennuksessa paikalla olleiden ja joukkomurhan silminnäkijöiden henkilötietoja ei kuitenkaan onnistuttu keräämään ja vertaamaan niitä koululta saatuihin oppilaslistoihin.

Koulujen nimilistat toimitimme kriisikeskukseen heti. Niitä olisi voitu käyttää hyväksi, kun evakuointikeskuksella kerättiin (henkilö)tietoja. Niistä ei hirveän paljon ollut apua, koska (evakuointikeskuksessa toimineella) kirkolla lapset tulivat ja menivät.

Jokela, sivistystoimi

Kauhajoella uhrien identifioinnissa käytössä olivat myös Seinäjoelta saadut oppilaslistat. Sen lisäksi kauppaoppilaitoksen liikuntasaliin kokoontuneiden oppilaiden parissa kiersi paperi. Tätä nimelistaa täydennettiin kyselemällä paikallaolijoilta, keitä oli nähty koulussa ja missä sekä kartoittamalla keiden tiedettiin olleen sairaana tai muuten vaan poissa. Pian selvisi, että lähes kokonainen luokka puuttuu listasta.

Eli tällä tavalla me kerättiin listaa, koska me ei ihan tarkkaan tiedetty, paljonko meillä piti olla ihmisiä siellä kauppiksella, onko kaikki nyt tavoitettu nämä oppilaat.

Kauhajoki, sivistystoimi

Evakuointikeskus toimii tilana, jossa poliisi ja muut turvallisuustoimijat voivat tavoittaa kriisin silminnäkijöitä. Heiltä saatu tieto on arvokasta, sillä sen avulla saadaan käsitys tapahtumista ja vahingoista. Jokelassa surmien silminnäkijöitä saapui kirkolle, joista osa tiesi keitä kuolonuhrit olivat nähtyään heidät itse.

Paikalla oli myös uhrien omaisia. Koululta paenneet oppilaat kertoivat ihan nimellä, kuka oli ammuttu ja niitä laskeskellen käsitin, että uhreja tulee olemaan tosi paljon.

Jokela, sivistystoimi

Jokelan koulukeskuksen surmatöille oli lukuisia silminnäkijöitä, ja on hyvin todennäköistä, että silminnäkijöitä haastatteleamalla poliisi voisi saada kerättyä henkilötiedot menehtyneistä. Myös kriisikeskuksessa olleet kunnanjohtajan jäsenet tunsivat henkilökohtaisesti kirkolle saapuvia.

Aina kun bussissa tuli tutut kasvot, niin huokasin helpotuksesta, että hän ja hän ja hän selvisivät. Sitten tuli luokanvalvojia, joiden oma luokka oli jossain eikä mitään tietoa missä.

Jokela, kriisijohto

Jokelan kriisikeskuksessa oleskeli samassa tilassa viranomaisia, kriisityöntekijöitä, joukkomurhan silminnäkijöitä sekä lapsiaan turhaan odottavia vanhempia. Iltapäivän aikana omaisia kerääntyi kriisikeskukseen, jossa osa odotti tietoa kadonneista myöhään iltaan tai yöhön saakka.

5.4.2 Yhteisökriisin omaispuhelin

Omaispuhelimien perustamisen tarkoituksena on auttaa sekä läheisiään tiedustelevia omaisia että viranomaisia. Omaispuhelin on yleensä ensimmäinen kontakti omaisten ja viranomaisten välillä joukkomurhan jälkeisessä todellisuudessa. Poliisin mukaan (poliisi.fi, luettu 20.3.2017) kriisitilanteessa avattavan omaispuhelimien tarkoituksena on vastaanottaa tilanteessa loukkaantuneiden, kuolleiden tai kadonneiden henkilöiden omaisten yhteydenottoja ja tarjota heille neuvoja. Omaispuhelimien soittaville voidaan antaa tietoa ainoastaan rajoitetusti. Koulusurmista hätääntyneitä omaisia kiinnosti ennen kaikkea heidän läheistensä kohtalo, ja silloin omaispuhelin tuotti pettymyksen.

Ja kun me kuitenkin täältä annetaan heille puhelinnumero, että tänne voitte soittaa ja tiedustella omaisistanne, niin se oli kyllä kamalaa. Siitä me saatiin paljon kritiikkiä, että kun ei ne pysty sieltä mitään vastaamaan. Me tiedetään, että näinhän se on, että ei voi vastata kes-

keneräisestä tilanteesta eikä kukaan tiennyt niitä kuolleita, neidän tiedot tuli monen päivän päästä vasta meillekin, kun selvisi, ketkä he olivat. Niin se oli niin ikävä asia, mutta näin se vain oli.

Kauhajoki, kriisijohto

Tiedot omaispuhelimien perustamisesta välittää yleensä media. Tiedot avatuista puhelinpalveluista ovat kuitenkin tässä vaiheessa vielä usein liian epämääräisiä. Myös eri puhelinnumeroiden ja paikkojen tarkoitus ja nimittäminen tuottivat koulusurmissa epäselvyyttä (Tikka, Hakala & Pedak, 2010). Esimerkiksi kriisipuhelin- tai kriisikeskus -nimitykset eivät kerro yleisölle riittäväällä tarkkuudella, kenelle ne ovat tarkoitettuja ja keille eivät sekä minkälaista tietoa, apua tai tukea niistä on mahdollista saada.

Puhelinnumero, johonka omaiset saivat soittaa, oli sellainen että sieltä ei pystytty antamaan mitään tietoa. Valitettavasti ei voi kertoa, kun tilanne oli kesken, kukaan ei voinut sanoa, ketkä oli kuollut, kuinka monta heitä oli ja kaikkea tällaista jouduttiin vastaamaan. Kyllä ne omaiset saivat niin epämääräiset tiedot niissä puheluissa.

Kauhajoki, kriisijohto

Kauhajoella omaispuhelijien keskittäminen yhteen numeroon ei toteutunut, kun yllättäen sosiaali- ja terveysministeriö avasi omaisille tiedotuspuhelimien Seinäjoen keskussairaalaan. Kauhajoen kriisijohto ihmetteli, miksi sen antama omaispuhelinnumero vaihtui äkkiä toiseksi.

Silloin oli kyllä aika ihmeellistä, sillä siinä olin itsekkin aika herkkänä itsekkin, että olenko minä antanut väärän puhelinnumeron ja onko se numero nyt varmasti tämä. Mutta sitten minä ajattelin, että kyllä minun täytyy luottaa siihen, mitä olen kuullut, että kyllä se oli.

Kauhajoki, kriisijohto

Voidaan kysyä, onko kohtuullista vaatia omaisilta soittamista useaan eri puhelinnumeroon tietoa saadakseen. Varsinkin kun niihin soittamalla hätäantyneet omaiset saivat kehotuksen soittaa myöhemmin tai soittaa jonnekin muualle.

Keskussairaalassa omaistiedotus toimi sillä tavalla, että kun sinne tuli puhelinsoitto, me kirjattiin se yhteydenotto ylös ja annettiin ohjeita ja neuvoja sen mukaan mitä siinä puhelun aikana kysyttiin tai minkälaista se tarve on, mihinkä sitä palvelua annetaan. Ja pyydetiin että ottakaa meihin yhteyttä myöhemmin tai ottakaa yhteyttä poliisin tai johonkin muuhun. Tarve riippuu ihan siitä, että mikä se oli sen puhelun sisältö. Omaispuhelimien tarkoitus oli olla tiedotuspuhelu, siinä tiedotetaan siitä asiasta mikä sillä hetkellä tiedettiin keskussairaalassa.

Kauhajoki, keskussairaala

Yhteisökriisissä omaispuhelimeen soittavien tiedustelijoiden määrä voi nousta useaan sataan. Toiminnan hallinnollisista puutteista ja liian vähäisistä resursseista löytyy kuvaus Juha Järvelinin (2011, 182) koulusurmista tehdystä väitöstutkimuksesta: Jokelassa poliisi tiedotti omaispuhelimesta tiedotteella, joka sisälsi lisätietoja antavan poliisin numerot sekä matka- että lankapuhelimen numerot. Puhelimiin vastasivat aluksi kaksi henkilöä, komisario ja rikosylikonstaapeli. Tämä toiminta loppui sen jälkeen, kun Etelä-Suomen lääninhallitus oli siirtänyt tapahtuman tutkintavastuun Keskusrikospoliisille. Tämän jälkeen puhelimeen vastasi vanhempi konstaapeli Jokelan kriisikeskukseksi toimineen seurakuntatalon sivuhuoneessa. Hän vastasi puheluihin koko illan ajan. Omaispuhelujen vastaanottamisessa oli raskainta se, että omaisille ei voinut kertoa mitään, koska heitä ei vielä oltu virallisesti tunnistettu. Vanhemmalla konstaapelilla ei ollut omaispuhelimeen vastaamiseen minkäänlaista koulutusta. Hän koki tehtävän henkisesti erittäin kuormittavaksi. Lisäksi hän työskenteli yksin koko päivän ja illan pienessä huoneessa, jossa hänelle tuli tunne, että hänet on unohdettu sinne.

Kriisitilanteet ovat osoittaneet, että yhtä kadonneeksi epäiltyä kohti tulee kymmeniä tiedusteluja (Scanlon & Stoney, 2014), joten pitkiä keskusteluja varten tarvitaan erittäin suuri määrä puheluihin vastaavia henkilöitä. Omaispuhelimen riittämättömistä resursseista ja rutiinien puuttumisesta kertoo seuraava kuvaus Kauhajoelta (Järvelin, 2011: 143-144).

Kauhajoella tapahtumien ollessa vielä käynnissä perustettiin omaispuhelin. Saapuvien puheluihin vastasi kaksi henkilöä. Ensisijaisesti puheluita vastaanotti eräs Kauhajoen poliisilaitoksen toimistosihteereistä ja osan ajasta myös eräs kokenut vanhempi konstaapeli. Toimistosihteeri vastasi omaispuhelimeen noin 7 tunnin ajan, jota voi pitää liian pitkänä aikana, kun on kyse tapahtumasta, jossa on murhattu 10 ihmistä. Soittajat olivat läheisistään tietoja tarvitsevia omaisia eli vanhempia, sisaruksia, seurustelumukppaneita ja isovanhempia. Numeroon soitti myös joukko sivullisia, joista osa kiitti poliisin toimintaa ja osa haukkui sitä.

Toimistosihteeri kirjasi soittajat tietokoneellaan Microsoft Excel- ohjelmalla, johon hän merkitsi soittajan nimen, puhelinnumeron ja kenestä soittaja kyseli. Hän ei ollut saanut keneltäkään ohjausta tehtävään. Iltapäivän aikana hänen pitämästään listasta alkoi muotoutua lista surmansa saaneista. Toimistosihteerin mukaan listasta oli apua poliisille silloin kun poliisi ryhtyi tavoittelemaan surmansa saaneiden omaisia. Toimistosihteerin mukaan yleisjohto ei kuitenkaan pitänyt listaa tärkeänä, ja hän koki tämän jossakin määrin loukkaavaksi. Kauhajoella puhelimeen vastannut toimistosihteeri päästettiin lähemmään tiistaina kotiin ilman, että hänen kanssaan olisi käyty minkäänlaista keskustelua. Tässä kohdassa hänen henkisesti erittäin raskaan työnsä lopettaminen ei tapahtunut kriisin edellyttämällä tavalla.

Omaisviestinnän koordinointia ja ohjaamista tarvitaan, sillä ilman niitä yhteistyön ongelmat haittaavat omaisviestinnän tehokkuutta. Tämä puolestaan kuormittaa sekä omaisia että omaispuhelimessa toimivia henkilöitä. Voidaan nähdä, että suunnittelun puutteessa toiminta ja siitä selviytyminen jäi

yksittäisten henkilöiden neuvokkuuden ja henkisen sekä fyysisen sietokyvyn varaan.

5.4.3 Uhrintunnistaminen

Uhrintunnistaminen on omaisviestinnän erityinen vaihe, joka Suomessa kuuluu Keskusrikospoliisin (Krp) alaisuudessa toimivalle suuronnettomuuksien uhrintunnistusyksikölle (DVI-yksikkö Disaster Victim Identification Team). DVI:ssa on mukana myös siviilijäseniä, kuten oikeuslääkäri ja oikeushammaslääkäri sekä psykologi ja teologi. Kaikki ovat saaneet tehtävään erikoiskoulutuksen. Lisäksi ryhmällä on DVI-tunnistuskoulutuksen saaneita yhdysmiehiä poliisin teknisissä tutkimuskeskuksissa kaikissa lääneissä. (Poliisi: uhrintunnistus.) Katastrofin uhrien tunnistaminen (Disaster victim identification DVI) viittaa muodolliseen ja organisoituun prosessiin useiden kuolonuhrien tunnistamiseksi massatuhoisessa tapahtumassa (Mass casualty incident, MCI). Kuolonuhrien määrä ennen DVI-prosessin käynnistämistä vaihtelee muutamasta henkilöstä useaan tuhanteen. Kansainvälistä katastrofin uhrien tunnistamisen prosessia koordinoi Interpol. (Byard & Winskog, 2010.) Uhrien tunnistaminen perustuu elämän aikaisten (ante mortem) ja kuoleman jälkeisten (post mortem) tietojen keräämiseen ja niiden vertaamiseen. Tiedonlähteinä käytetään DNA-tunnistamista, hammastietoja ja sormenjälkiä.

Läheisen kuolema tahallisen väkivallan syyttömänä uhrina on pahin mahdollinen menetys omaisten toipumisen kannalta (Walsh 2007: 209). Kriisi-psykologit puhuvat traumaattiseen suruun altistumisesta, kun läheisen ihmisen menettäminen tapahtuu varoittamattomasti ja erityisen julmalla tavalla. Kauhajoella tulipalosta johtuen suuri omaisten ja läheisten joukko joutui odotamaan pitkään tietoa läheisen kohtalosta ilman mahdollisuutta käydä tunnistamassa heitä normaalilla tavalla. (Turunen ja Punamäki, 2016: 42 - 43). Omaisten pitkä odotusaika johtui koulusurmien olosuhteista ja DVI:n huolellisesta uhrintunnistuksen prosessista. Rikoksen takia poliisin pääsy koulurakennuksen sisälle eteni hitaasti. Molemmissa joukkomurhissa tekijä ampui myös poliisia kohti. Jokelassa poliisi tutki koulurakennusta tarkkaan usean tunnin ajan taatakseen, että se on turvallinen. Kauhajoella koulurakennus oli tulussa ja sisällä oli runsaasti savukaasuja. (Krp-J , 2008; Krp-K , 2009). Odotusaikana omaiset kyselivät läheistensä kohtalosta.

Tieto kuolleiden määrästä tuli meille nopeasti viranomaisilta. Sen sijaan tarkempi tiedon saanti takkusi. Kauhajoellahan omaisilla oli iso tuska siitä, kun ei tiedetty missä vainajat ovat. Me soitimme kaikki alueen sairaalat läpi ja, kun kaikissa sanotaan, että ei heillä ole tietoa, niin omaiset olivat hyvin harmissaan, jopa äreitä siitä.

Kauhajoki, kriisijohto

Samaan aikaan DVI-yksikkö Keskusrikospoliisista työskenteli tapahtumakou-
lulla pitkälle aamuyöhön (Järvelin 2010: 126). Suomessa uhrien tunnistami-
nen tapahtuu yleensä Helsingin yliopiston oikeuslääketieteen laitoksessa.
Kuolonuhrien omaiset kyselivät myös johtoryhmältä tietoja. Uhrintunnista-
miseen liittyvät seikat jäivät epäselviksi, joten kriisiorganisaatiossa ei oltu var-
moja, onko uhrien omaisia tavoitettu.

*Poliisin toiminta tässä mielessä jäi meille vähän hämärän peittoon. Poliisi ei tiennyt nimiä, niin he eivät voineet paljastaa mitään. Meille tuli kaikenlaista tietoa, kuten että valkoinen auto on nähty lähtevän johonkin suuntaan. Johtoryhmässä sitten päättelimme, että nytkö niitä vainajia vasta lähetetään tunnistettavaksi. Onkohan heillä suun-
tana Seinäjoki vai Vaasa, Tampere? Sitten saimme jostain kuulla, että ei kun Helsinki.*

Kauhajoki, kriisijohto

Virallinen tunnistaminen tehdään suuronnettomuuksissa yleensä joko ham-
maskartan, sormenjälkien tai dna:n avulla (Budowle, ym., 2005). Kauhajoen
uhrien tietojen keruu alkoi jo turmapaikalla, jossa DVI-yksikön poliisi kirjasi
yhdessä omaisten kanssa lomakkeeseen tunnistamista auttavaa tietoa, jota sit-
ten täydennettiin omaisilta saaduilla valokuvilla sekä terveydenhuollosta ja
hammashuollosta saatavilla tiedoilla (Poliisi. uhrintunnistus). Tunnistamis-
prosessiin osallistui kaikkiaan parikymmentä asiantuntijaa: läänin oikeuslää-
käreitä, yliopiston oikeuslääkäreitä sekä oikeushammaslääkärin johtama
hammaslääketieteellinen ryhmä.

Jokelan koulusurmissa poliisi oli vahvistanut tapahtumapäivän illalla kello
18 alkaneessa tiedotustilaisuudessa uhrien määrän eli tekijä ja 8 surmattua,
joiden joukossa viisi poikaa, kaksi tyttöä ja koulun rehtori. Tapahtumapäivän
iltana Keskusrikospoliisi pyysi Tuusulan kunnan hammaslääkärinä toimitta-
maan kunnan hallussa olevat digitaaliset röntgenkuvat Helsinkiin oikeusham-
maslääkärille. Hammaslääkäri päivysti Krp:n puhelinsoittoa terveyskeskuk-
sella, ja torstain vastaisena yönä hän lopulta sai poliisilta menehtyneiden ni-
met, ja niiden perusteella hän toimitti arkistosta löytyneiden kuuden henkilön
hammastiedot oikeuslääketieteen laitokselle. Nämä kuusi uhria tunnistettiin
kello kolmeen mennessä. (Jokela, hammaslääkäri). Kouluterveydenhoitajan
menehtyminen oli yli vuorokauden vahvistamatta, sillä vasta tapahtumapäi-
vän jälkeisenä aamuna kuntaan tuli vahvistettu tieto, että yksi sen terveyden-
hoitajista on kuolonuhrien joukossa. Uhrien tiedot eivät kuitenkaan liikkuneet
kunnan sisällä.

*Menehtyneiden henkilötiedot tulivat sivistystoimen tietoon vasta per-
jantaina ja silloinkin vasta kinuamisen jälkeen. Tiedon olivat torstai-
aamuna kunnassa, mutta emme saaneet niitä, niitä ei saanut luovut-
taa.*

Jokela, sivistystoimi

Tuusulan sivistystoimi tarvitsi kaikkien uhrien henkilötietoja, jotta se saattoi soittaa tapahtumakoulun oppilaiden vanhemmille seuraavana sunnuntaina pidettävästä tiedotustilaisuudesta. Tietojen avulla voitiin välttää, että yhteydenottoa ei vahingossa saa vainajien omaiset. Myös kriisipsykologit olisivat tarvinneet poliisilta uhrien omaisten yhteystietoja käyttöönsä käynnistääkseen kuolonuhrien omaisten tukitoimenpiteet. Vaikuttaa siltä, että poliisiviranomaiset olivat epävarmoja siitä, miten ja missä tilanteessa ihmisten henkilötietoja voidaan vaihtaa, jotta ei toimittaisi vastoin henkilötietosäädöksiä.

5.4.4 Kuolemasta ilmoittaminen eli kuolinviestin vieminen

Yhteisökriisissä kuolonuhrien omaiset ja läheiset ovat kokeneet traumaattisen menetyksen (*traumatic loss*). Omaisten sopeutuminen menetykseen käynnistyy vasta kun heillä on tilanteesta saatavat tiedot ja omaiset ovat ne mielessään hyväksyneet. Tiedot sisältävät kaikki tilanteesta olevat tosiasiat, käsityksen olosuhteista sekä myös tiedot sellaisista seikoista, joista ei ole olemassa täyttä varmuutta. (Walsh 2007: 210.). Kuolinviestin vieminen lähiomaisille on poliisin tehtävä. Tilanne on vaikea sekä omaisille että viestin viejille. Poliisiammattikorkeakoulun lehtori, psykologi Mari Koskelainen toteaa (Yle.fi/uutiset 13.5.2016), että suruviestin saaminen on lähiomaiselle elämän traumaattisimpia tapahtumia. Siksi se halutaan tehdä omaisen kanssa kasvokkain. Poliisin pitää toimia äärimmäisen tahdikkaasti, ettei viestin välittämällä ainakaan lisätä ihmisen kärsimystä tilanteesta. Poliisi varmistaa ensin vainajan henkilöllisyyden ja selvittää lähimmäisen omaisen tiedot. Koskelaisen mukaan viestiä lähdetään viemään vasta, kun riittävät tiedot ovat olemassa.

Kauhajoella evankelisluterilaisen kirkon kirkkoherra oli yhteydessä tapahtumapäivän yönä paikkakunnalle saapuneisiin poliisin uhrintunnistussyksikön pappeihin. Vainajat olivat kaikki kotoisin muualta kuin Kauhajoelta, ja näin ollen kuolinviestin vieminen hajaantui ympäri Etelä-Pohjanmaata ja kauemmaksikin. Suruviestin viemisessä sovittiin käytäntö jo ensimmäisenä yönä. Sen mukaan poliisin uhrintunnistussyksikön papit yhdessä poliisien ja psykologien kanssa ottavat yhteyttä omaisiin.

Silloin jos kotiväen kristillinen vakaumus ei ole kovin voimakas tai sitä ei ole ollenkaan, niin suruviestin viemisessä ei synny sitä kiusallista tilannetta, että oman kotiseurakunnan pappi on siellä ovelta ilmoittamassa. Tällaista käytäntöä on minun ymmärtääkseni aikaisemminkin sovellettu. Sellaista että uhrintunnistussyksikön papit ovat hoitaneet tämän ilmoittamisen näissä isoissa katastrofeissa yhdessä poliisin kanssa.

Kauhajoki, seurakunta

Sama DVI:n pappi vei kuolinviestin sekä Jokelan että Kauhajoen koulusurmien uhrien läheisille yhdessä poliisin kanssa. Kauhajoella ampujan perheen

kotiin Pyhäjärvelle suruviestin veivät tapahtumakoulun rehtori, nuorisotyön ohjaaja sekä Pyhäjärven kirkkoherra. Suruviestien viejät pyytävät omaisilta ensin lupaa päästä sisälle keskustelemaan. Tämä antaa omaisille mahdollisuuden itse kysyä läheisestään ja vastaanottaa yksityiskohtaisempaa tietoa läheisen kohtalosta vain sen verran kuin he itse pystyvät käsittelemään. (IL 25.9.2008).

Kuolinviestin viemisen jälkeen kriisiorganisaation jäsenet ottivat yhteyttä omaisiin, joista heillä oli suuri huoli. Kauhajoella yhteydenottoihin tuli päällekkäisyyttä, sillä omaisille soittivat useat henkilöt kriisiorganisaation pyynnöstä ja henkilöt omaisten asuinkunnista.

Pidettiin kovaa huolta siitä, että heihin pitää olla yhteydessä. Opiskelijaterveydenhoitajat soittivat kaikki opiskelijat läpi ja sitten sovittiin, että johtoryhmässä toimiva psykiatri soittaa kuolonuhrien omaisille. Silloin meillä tuli, kuten joskus tulee näitä tiedonkatkoja tai viestintäkatkoja.

Kauhajoki, kriisijohto

Jokelan koulusurmissa paikallispoliisi tapasi kuolonuhrien omaiset siinä raksaassa tilanteessa, jossa omaiset palasivat kouluun hakemaan surmansa saaneiden lastensa henkilökohtaiset tavarat pois. Tilanne kosketti voimakkaasti omaiset koululle saattavia ja koulurakennusta heidän kanssaan kiertäviä poliisimiehiä (Järvelin 2010: 185). Koulusurmissa jäi orvoksi lapsia ja sen vuoksi Tuusulan kunnan sosiaalitoimea työllisti eniten lastensuojelu ja perhetyö.

Nämä osa-alueet työllistivät perhetyöntekijöitä ja sosiaalityöntekijöitä kaikkein eniten. Tottakai jokaisen menehtyneen perheen suuntaan ollaan oltu jossain määrin kontaktissa. Sosiaalityönjohtaja on ollut isossa roolissa tässä. Lisääntyvistä tehtävistä vaadittavia resursseja on yritetty järjestää, mutta se on ollut tosissaan kiven takana.

Jokela, sivistystoimi

Voisi ajatella, että lukuisat yhteydenotot tai ilman yhteydenottoa jääminen ovat molemmat negatiivisia asioita omaisille. Sen vuoksi surmansa saaneiden omaisten yhteydenottojen keskittäminen yhdelle vastuuhenkilölle olisi ihan teellistä. Omaisten tukitoimenpiteiden vastuuhenkilö voisi myös toimia omaisten ja viranomaisten välisenä yhteyshenkilönä. Omaisten vastuuhenkilö voisi osallistua myös niihin palavereihin, joissa suunnitellaan surmattujen hautajaisjärjestelyjä.

5.5 Yhteenvedo turvallisuustoimijoiden yhteistyöstä

Tässä luvussa on tarkasteltu koulusurmien kertautuvaa kompleksisuutta organisoitumisen ja turvallisuustoimijoiden yhteistyön osalta. Aineistosta voi huomata, että kompleksisessa kriisissä organisoitumisen kompleksisuus tuo yhteiskriisiin lisää vaikeusasteita. Voidaan puhua kertautuvasta kompleksisuudesta, jossa organisoitumisessa ilmenevä epäselvyys vaikuttaa kumuloituvasti organisaation toimintakykyyn. Tilanneymmärrys tarkoittaa sitä, että organisaatio ja yksilö löytävät oman roolinsa ja tehtävänsä kriisissä. Ennakointimattomuus ja selittämättömät yllätykset voivat tehdä tämän mahdottomaksi.

Hätäilmoitus luo perustan yhteiskriisiin tilanneymmärryksen saamiselle ja rakentumiselle. Siinä kriisitoimijalle kehittyy ja täydentyy ymmärrys omasta roolista ja tehtävästä kriisissä. Aineistosta saattoi havaita, että organisoitumisen kompleksisuus alkoi hälytyksestä. Hälytyksessä kyse on nopeudesta, jolloin SPR:n ja Vantaan kriisikeskuksen kaltaiset organisaatiot reagoivat paljon nopeammin kuin kuntatoimija, joka virallista hätäilmoitusta vailla joutui ponnistelemaan ymmärtääkseen tilannetta. Virallinen hätäilmoitus loi samanlaiset lähtökohdat sille, että kriisitilanne osattiin tulkita oikein. Hätäkeskus kertoo viranomaisille, mitä on parhaillaan meneillään, jolloin kukin viranomainen voi keskittyä omaan organisoitumiseen ja tehtävänsä käynnistämiseen. Organisoitumista hidasti se, että hätäilmoitusta vaille jäävä viranomainen joutui tekemään hätäkeskukselle kuuluvan työn ja selvittämään itse mitä on meneillään. Epävirallinen hälytys johti myös siihen, että oli mahdollista tulkita tilannetta monella tavalla.

Lakisääteisessä tehtävässä toimiessaan viranomaisella on auktoriteettia ja sellaista toimivaltaa, jolla eteen tulevat ongelmat voidaan ratkaista. Jokelan koulusurmien työnjaosta voidaan nähdä, että yhteistyöhön oli varauduttu huonosti paikallistason turvallisuusviranomaisten kesken, mutta myös poliisiorganisaation sisällä. Työnjaon mukainen tiedonvälitys ja virallinen tieto lisäsivät päätöksenteossa varmuutta. Järjestyneessä sisäisessä kriisiviestinnässä turvallisuustoimijat liittyvät saumattomasti yhteen. Siinä muodostuva tilanneymmärrys toimii organisaatiota yhdessä pitävänä liimana. Mielikuvien varassa tehdyt päätökset ovat aina riski. Viranomaisyhteistyö luo varmuutta päätöksiin.

Kunnan perustehtävänä on vastata alueensa peruspalveluista. Näin ollen koulusurmista kunnan vastuulle kuului välitön tuki kriisin asianosaisille kuntalaisille. Keskipakoisessa yhteiskriisissä tapahtumakunta koordinoi myös tukitoimintaa niissä kunnissa, joiden alueella asui kriisin välittömiä uhreja. Jokelan keskihakuisen kriisin olosuhteissa kunnan tehtävä oli mittava, eikä vastaavan tuen käynnistämiseen ollut toimintamallia. Ohjeistuksen mukaan palvelukokonaisuus tulee ensisijaisesti integroida osaksi kunnan vastuulla olevaa perusterveydenhuoltoa, jolloin yhteistyötahoja palveluja järjestettäessä ovat kunnan sosiaalitoimi ja mielenterveystyö (STM, 2009:16.). Tällainen ohjeistus puuttui 2007 ja 2008, ja saattaa olla, että kunnan sisäisessä työnjaossa oli epäselvää, mille toimialalle tehtävä kuuluu. Voidaan kuitenkin ajatella, että

silloin kun alueellisesti harjoitellaan kriisitilannetta ja harjoitus jatkuu vielä pelastusvaiheen jälkeenkin, kuntaorganisaation sisäistä työnjakoa olisi mahdollista selkeyttää.

Kauhajoella voitiin jo hyödyntää Jokelan kokemuksia ja myös siellä toimineita asiantuntijoita henkisen ensiavun suunnittelussa ja toteutuksessa. Jokelan koulusurmissa nähdään ne ongelmat, joita paikallisten turvallisuustoimijoiden välisen yhteistyön epäonnistuminen aiheuttaa. Järjestyneen yhteistyön tuloksena henkilö ja organisaatio voivat löytää roolinsa kriisissä. Sen sijaan kriisissä, joissa johtosuhteet sekoittuivat, myös tehtävät ja vastuut sekoittuivat. Kuntatoimija joutui syrjään lakisääteisestä tehtävästään, jolloin kolmannen sektorin toimija saattoi ottaa viranomaiselle kuuluvan tehtävän itselle ilman sille kuuluvaa toimivaltaa. Samalla kunta työnantajana ja koulusta vastaavana tahona joutui syrjään. Kolmannen sektorin edustajat olivat koulusurmissa vain väliaikaisia toimijoita, jotka poistuivat paikkakunnalta ja tehtävästään akuutin vaiheen päättyessä ja jälkihoidon alkaessa. Kuntatoimija sen sijaan merkitsee kriisityön jatkuvuutta.

Keskittämällä omaisten ja läheisten puhelut yhteen julkaistuun puhelinnumeroon, tiedot kadonneiksi epäillyistä henkilöistä sekä omaisten yhteystiedot voidaan yhdistää keskitetysti. Jokelan ja Kauhajoen koulusurmissa omaistiedot kuitenkin hajaantuivat, kun eri viranomaiset ilman yhteistä sopimista julkaisivat useita puhelinnumeroita. Koska viranomaiset eivät voi puhelimessa antaa tietoja kuolonuhreista, omaispuhelin tarkoittaa lähinnä sitä, että viranomaiset toivovat omaisten ilmoittavan kadonneista. On kohtuullista kertoa tämä, kun puhelinnumero julkaistaan.

Koulusurmissa voidaan nähdä, miten yhteistyö heijastui tehtävästä toiseen. Epävirallisen hälytyksen saaminen hidasti organisoitumista ja toimintakykyä. Epävirallisen tiedon varaan jäänyt kuntatoimija ajautui sivurooliin heti alusta alkaen. Työnjaon näkökulmasta kaksi asiaa kiinnittää huomiota. Ensinnäkin vaikuttaa siltä, että koulusurmien kaltaisessa yhteisökriisissä kunnan rooli keskeisenä turvallisuustoimijana ei ollut riittävän selvä. Toinen huomioitava asia oli kriisiä ennakoivan suunnittelun ja ohjeistuksen puuttuminen erityisesti omaisviestinnässä. Kunnan epäselvää asemaa osoitti se, että kuntatoimijat eivät automaattisesti kuuluneet virallisen hätäilmoituksen saajiin. Kuten eräs haastateltava totesi, kyllä kunnan alueella meneillään oleva katastrofi kiinnostaisi kunnanjohtoa. Vaikuttaa siltä, että turvallisuustoimijat ymmärretään kapeasti niinä organisaatioina, joilla on rooli kriisin pelastusvaiheessa, eikä tämän jälkeisiä toimintaperiaatteita vielä tunneta riittävästi. Voidaankin pohtia, ovatko kuntatoimijat itse riittävän aktiivisia osallistumaan erilaisiin suuronnettomuusharjoituksiin, jolloin he voisivat myös itse tunnistaa oman roolinsa kriisitilanteessa.

6 Kriisiorganisaation resilienssi koulusurmissa

Resilienssiä tutkivat organisaatiotutkijat selvittävät syitä, miksi jotkut organisaatiot onnistuvat käsittelemään epävarmuutta ja vastaamaan tuntemattomaan tilanteeseen paremmin kuin toiset (Linnenluecke, 2017: 4). Kriisitilanteessa organisaation selviytyminen on vieläkin merkittävämpi kysymys. Kriisiorganisaatiot ovat kertaluontoisia projektioorganisaatioita, joilla ei ole normaalin organisaation resursseja eikä turvaa ja järjestystä luovia rutiineja ja sääntöjä. Kriisiorganisaation pitää luoda itsensä ja omat toimintatapansa kriisiprosessin aikana. Kriisitilanteen puhjettua uhkana voidaan pitää sitä, että kriisiorganisaatio ei kykene resilienttiin organisoitumiseen eikä näin ollen onnistu estämään lisävahinkoja ja toteuttamaan odotettua tehtävää tai tavoitetta. Resilientti organisoituminen tarkoittaa tilanteeseen sopivan sosioteknologisen järjestelmän muokkautumiskykyä, jonka avulla voidaan vastata kompleksisen kriisin vaatimuksiin (Nowell, Bodkin & Bayoumi, 2017).

Tässä luvussa siirrytään käsittelemään koulusurmien resilienssitekijöitä. Organisaatiotutkimuksessa resilienssiä on tarkasteltu viidestä eri näkökulmasta. Alun perin resilienssi liitettiin organisaation ulkoisiin uhkiin vastaamiseen. Lisäksi se on liitetty organisaation luotettavuuteen, henkilökunnan sinnikkyYTEEN, sopeutuvaan liiketoimintamalliin sekä yrityksen toimintaketjun muokkaamiseen. (Linnenluecke, 2017: 5). Tässä tutkimuksessa resilienssiä tarkastellaan sen alkuperäisessä tarkoituksessa eli miten uhkaavassa tilanteessa luodun organisaation selviytymiskyky eli resilienssi muodostuu sosiaalisissa suhteissa (Pfefferbaum, Pfefferbaum & Van Horn, 2014). Sosiaalisia suhteita tarkasteltaessa voidaan ajatella, että kriisiorganisaatiossa pitää kehittyä riittävästi koheesiota, jolloin se ei liudennu vastoinkäymisiin.

Organisaation kontekstissa resilienssiä ei nähdä passiivisena eikä siinä ole kyse yksittäisten henkilöiden sisäsyntyisestä piirteestä. Organisaatioresilienssiä tarkastellaankin organisaation kontekstissa tapahtuvana sopeutumisena ja vahvistumisena. Kriisiorganisaation resilienssissä on kyse aktiivisesta ratkaisujen etsimisestä vaikeassa tilanteessa, mikä on vastakohta passiiviselle olosuhteiden uhriksi alistumiselle. Kriisiorganisaation resilienssi voidaan nähdä potentiaalina, jonka organisaation sosiaaliset suhteet ja prosessit tekevät mahdolliseksi (Somers, 2009). Edellisistä luvuista 4 ja 5 saimme käsityksen niistä negatiivisista asioista, joita koulusurmat kompleksisina kriiseinä organisaatioille tuottivat. Resilienssin käsite pitää sisällään positiivisen latauksen, joten seuraavassa kahdessa luvussa korostuvat aineistossa ilmenneet positiiviset seikat. Analyysin tarkoituksena ei ole arvioida kriisityötä, vaan tuoda esille sellaisia ratkaisuja, jotka hyödyttivät yksilöiden ja kriisiorganisaation selviytymistä kriisitehtävästään.

Kaikki selviytymiskykyä lisänneet ratkaisut luotiin koulusurmien aikana ilman niiden aikaisempaa testaamista. Selviytymiskykyä lisänneitä ratkaisuja olivat:

- **Huolehtiva kriisijohtaminen**, jonka avulla varmistetaan työyhteisön fyysinen ja psyykkinen jaksaminen
- **Symbolinen kriisijohtaminen**, jossa johtaja edustaa organisaatiota ja tekee sen toiminnan näkyväksi
- **Instrumentaalinen kriisijohtaminen**, jonka avulla organisaatio kykenee paremmin jäsentämään tehtävänsä ja jäsenet löytävät roolinsa siinä
- **Asiantuntijoiden itsenäisyyden lisääntyminen**, jolloin jokaisen organisaatiossa toimivan merkitys kasvoi
- **Tunnetun soveltaminen tuntemattomaan tilanteeseen**, jolloin organisaation ei tarvitse kehittää ja oppia liian monta uutta ruutiinia
- **Työparityö ammatillisena vertaistukena**, jossa kaksi henkilöä voi jakaa ja testata ideoita ja siten estää virheet ja väärinymmärrykset
- **Työyhteisön vahvistuminen**, jolloin organisaation koheesio kannattelee, ja se kestää paremmin shokkeja ja yllätyksiä

Ensin käsitellään kuitenkin yhteisökriisin erityistä ilmapiiriä kriisityön tekijöiden ja työn tekemisen kannalta. Sitä voidaan kutsua kriisityön imuksi, jota saattoi olla vaikea vastustaa.

6.1 Kriisityön imu

Kriisin määritelmän mukaisesti koulusurmissa pahin mahdollinen tapahtuu yksilöille, perheille, yhteisölle ja ympäröivälle yhteiskunnalle (Boin, Hart 't, Stein & Sundelius, 2016). Jonkinlaisena reaktiona tälle syntyy positiivista vastavoimaa. Rebecca Solnit (2009) kuvaa kriisin imua sanomalla, että kriisitalanteessa avautuu uudenlainen ilmapiiri, joka imee kohti ja haastaa ihmisiä nousemista tilanteen tasolle, ylittämään itsensä. Yhteyden luominen toisiin, osallistuminen, anteliaisuus ja pyyteettömyys kuvaavat ihmisten toimintaa. Kriisitalanteessa tavoitteet selkeytyvät, jolloin määrätietoisuuden ja tarkoituksen löytämisestä tulee yksinkertaista, sillä silloin ihmiset ponnistelevat itseään suuremman päämäärän saavuttamiseksi. (Solnit, 2009.) Kriisiorganisaatiossa resilienssi syntyy sosiaalisessa kanssakäymisessä, kun ihmisten väliset suhteet tiivistyvät ja tietoisuus kasvaa toisten ihmisten merkityksestä (Powley, 2009).

Kriisityön imu ja sen intensiteetti tuo mukanaan joukon työturvallisuusriskejä, kuten loppuun palamisen (*burn-out*), myötätuntuupumuksen (*compassion fatigue*) ja sijaistraumatisoinnin (*vicarious traumatization*) (Sadler-

Gerhardt & Stevenson, 2012). Sijaistraumatisointi ja myötätuntouupumus ovat ennen kaikkea välittömässä traumatyössä toimivien uhkia, ja oireita ilmenee erityisesti silloin kun asiakastyössä toimiva ajautuu henkilökohtaisesti liian lähelle uhrien kokemuksia ja kertomuksia.

Loppuun palamisessa yhdistyvät työperäisistä syistä johtuva mielenkiinnon ja tunteiden ehtyminen fyysisen uupumisen kanssa (Duodecim: 2018). Kriisityössä normaali arkirytmä muuttui tyystin toisenlaiseksi. Työyhteisö veti puoleensa, eikä koti tarjonnut lepoa. Työpäivinä ihmiset työskentelivät huomaamattaan liian intensiivisesti ja pitkiä aikoja kerrallaan, jolloin he pikkuhiljaa väsyivät. Vasta akuutin kriisin hoitamisen jälkeen he käsittivät uupumuksensa ja jäivät pitkillekin sairauslomille. Kriisiorganisaation ryhmähenki oli erittäin hyvä, eikä syytöksiä tai riitoja ilmennyt, kun ihmiset keskittyivät jakamaan tehtävät ja tekemään ne. Kriisityön imussa oli kuitenkin vaaran paikkansa.

Olin itse Jokelassa aamusta iltaan torstaista sunnuntai-iltaan asti, yöt kävin nukkumassa kotona. Oli sellainen tunne että pitää olla ja nähdä että hommat pyörii. Alusta lähtien on mennyt niin lujaa että touku-kuussa oli pakko jäädä sairauslomalle. (...) joitain muitakin joutunut jäämään töistä pois.

Jokela, sivistystoimi

Loppuun palaminen uhkasi ennen kaikkea kriisityön imun vuoksi. Haastattelussa kerrottiin, kuinka velvollisuudentunteen lisäksi tehtävän intensiteetti ja sen arvostaminen vetivät työpaikalle huolimatta siitä, että lepääminen olisi ollut tarpeen tehtävässä jaksamisessa. Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen muuttui vaikeaksi, kun kriisiin liittyvää työtä oli aivan liikaa, työpäivät venyivät pitkiksi ja vastuu ihmisten toipumisesta painoi. Työhön sukeltaminen ja vastuun kantaminen kostautuivat kuitenkin jollain tavalla. Haastattelussa kerrottiin, kuinka kriisityön aikana ihmiset oppivat polttamaan tupakkaa, vaikka kukaan heistä ei ollut aiemmin tupakoinut.

Silloin hypättiin 4–5 päivän työrupeaman putkeen, jossa tehtiin töitä ja seuraavan kerran työpuhelin suljettiin joskus sunnuntai-iltana. Oltiin 24 tuntia vuorokaudessa töissä.

Kauhajoki, kriisi johto

Haastattelussa kuvattiin myös niitä erilaisia keinoja, joilla pyrittiin saamaan välimatkaa kriisitapahtumaan ja pitämään työkykyä ja -tehoa yllä. Haastattelussa kerrottiin, miten tehtävässä keskityttiin työn suorittamiseen yksi tehtävä kerrallaan ja etenemällä kuin juna. Toinen keino oli kriisitapahtuman aktiivinen sivuuttaminen, jolloin kuolonuhrit pyyhittiin pois mielestä, eikä annettu ajatusten jäädä joukkomurhan yksityiskohtiin.

Kotona en avannut televisiota, sillä tavoin ei uppoaisi liian syvälle tapahtumaan.

Jokela, kriisijohto

Koulusurmien parissa työskentelevät muodostivat suhteellisen pienen ryhmän. Suurin osa kuntaorganisaation henkilökunnasta teki samaan aikaan aivan normaalilla tavalla työtä. Heillä työpäivä päättyi iltapäivällä normaaliin tapaan. Sen sijaan kriisiorganisaatiolle työskentelevien työpäiville kertyi pituutta. Varsinkin tapahtumapäivästä tuli pitkä, sillä työt lopetettiin puolen yön aikaan, ja seuraavana päivänä työt aloitettiin heti seitsemän jälkeen.

Tuntui siltä jälkikäteen, että kyllä siinä varmaan yksi viikko hävisi elämästä täysin.

Jokela, kriisijohto

Aikaero vaikutti osaltaan siihen, että kriisijohto joutui jatkamaan viestintää ympäri vuorokauden. Tapahtumapäivää seuranneena yönä valvottiin ja annettiin lausuntoja medially, ja seuraavana aamuna menttiin kuitenkin normaaliin aikaan töihin.

Keskiviikkoyö meni sillä tavoin, että minulla on tunnin välein soittopyyntöjä ympäri maailmaa tiedotusvälineisiin suorana: BBC, Kanan kansalliseen televisioon, Yhdysvaltoihin.

Jokela, kriisijohto

Kriisiorganisaatiossa syntyi kriisityön sisäpiiriläisten joukko, jonka kokemus erosi muun organisaation arkitodellisuudesta. Joillekin sisäpiirin ulkopuolelle jääminen oli ehkä helpotus, mutta osa oli harmissaan siitä, että heillä ei ollut pääsyä kriisityön erityistehtäviin. Haastattelussa todettiin, kuinka jotkut työntekijät kokivat ikäväksi ja epäoikeudenmukaiseksi sen, että he eivät päässeet mukaan kriisityöhön. Siinä selitettiin, että pettymys voi olla suurta, kun uran kannalta sattuu kohdalle kerran merkittävä tapahtuma, johon ei pääse osalliseksi. Lisäksi koulusurmista johtuneet tehtävät koettiin merkittäväksi myös eettiseltä kannalta.

Kaikessa karmeudessaan tämä oli tietyllä tavalla myöskin positiivinen kokemus, että tällaisella porukalla onnistutaan. Positiivista oli tietenkin se, että me saatiin keskittyä auttamaan niitä ihmisiä, mikä oli meidän päätehtävä.

Kauhajoki, kriisijohto

Kriisiorganisaation jäsenet tunsivat vastuuta toinen toisistaan. Suhteellisen pienessä ja tiiviissä ryhmässä tuntui velvollisuudelta olla mukana kantamassa yhteistä taakkaa. Haastatteluissa kuvattiin solidaarisuutta, sitä kuinka alusta

lähtien oli huoli omasta ja muiden jaksamisesta. Muut toimijat olivat huolissaan johtoryhmän jäsenistä, sillä he kävivät lepäämässä kotona, ja palasivat sen jälkeen taas työpaikalle.

*(...)menin kolmen aikaan kotiin yöllä ja kolme tuntia kävin nukku-
massa. En oikein saanut nukuttua, niin siitä vain nousi ylös kuudelta.
Oli vain tarve lähteä katsomaan, jos siellä voi jotakin auttaa, ei ollut
hyvä olla kotona vaan halusi vaan lähteä auttamaan, jos voi auttaa.*

Kauhajoki, kriisijohto

Kodin ja työn välinen suhde muuttui kriisin puhjettua. Arkitilanteessa vapaa-aika yleensä koetaan työnteon vastapainoksi. Kriisiorganisaatiossa toimineet kertoivat kuitenkin työn tuntuneen kotia merkittävämmältä ja houkuttelevammalta. Haastatteluissa kuvattiin, kuinka tuntui helpommalta olla työpaikalla kuin kotona, jossa ei malttanut rentoutua ja jossa ”ei ollut mitään tekemistä”. Toisaalta kotona saatava ymmärrys ja tuki sekä myötäelävät perheenjäsenet koettiin tärkeinä asioina, ja perheenjäsenten ilmaisema rohkaisu ja kannustus tuntuivat hyvältä päivän työrupeaman jälkeen.

*Tuntui siltä, että kunmenin välillä kotiin, niin en voinut olla siellä
vaan olin paljon mielummin (työpaikalla).*

Kauhajoki, sivistystoimi

Kriisityön imua selittää kriisiorganisaatiossa ilmennyt voimakas solidaarisuus, kun altruistinen työyhteisö ponnisteli yhteistyössä samaa tavoitetta eli kriisin osallisten auttamista varten. Hälytyksen jälkeen haastatteluissa ihmeteltiin sitä, mitä tällaisessa tilanteessa osattiin tehdä, mutta sitten nopeasti huomattiin, että nyt on ryhdyttävä johtamaan. Erilaisista johtamisen tavoista valikoituivat ne, joista huomattiin olevan apua kriisissä selviytymisessä. Suuri osa erilaisista käytännöistä syntyi toiminnan lomassa, ilman että niistä olisi etukäteen sovittu.

6.2 Huolehtiva kriisijohtaminen

Johtajat ovat kriisissä asemassa, jossa he voivat aktivoida organisaation jäsenten resilienssiä (Teo, Lee & Lim, 2017: 136), sillä organisaatioresilienssi on eräänlaista latenttia potentiaalia, jota houkutellaan esille ja aktivoidaan sosiaalisissa kontakteissa (Powley, 2009). Powley (2009) puhuu varovaisesta huolen kantamisesta (*Carefully mindful*), jolla tarkoitetaan toisten vaivihkaista voinnin tarkkailua ja kollegoiden huomaamista eri tavalla kuin ennen. Koulusurmissa toimijoiden kollektiivinen hyvinvointi oli ajankohtainen huolenaihe kriisityön kestäessä. Jaksamisesta huolehtimiseen palattiin haastatte-

luissa useasti. Jaksamisella viitattiin työyhteisön fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Todettiin, että tarvitaan esimies, joka kehottaa henkilöä lepäämään ja huolehtimaan itsestään.

Jonkun pitäisi voida kuitenkin seurata ja reagoida tilanteeseen, jos avaintoimijat väsyvät ja ovat kykenemättömiä toimimaan ylipäättään. (...), niin että joku huolehtii tarpeista ja olosuhteista.

Jokela, kriisijohto

Juha Järvelinin (2011) tutkimus koulusurmissa työskentelevien poliisien kokemuksista tukee käsitystä huolenpidon tärkeydestä kriisitilanteessa. Sen mukaan henkilökunnan tukitoimien järjestäminen voidaan nähdä hyvänä johtamisena, sillä henkilöstöstä huolehtiminen on osa työkyvyn turvaamista. Vastuun ottaminen organisaation toimintakyvystä nähtiin nimenomaan johtajan velvollisuutena. Haastatteluissa esimiehet kuvasivat, kuinka he huolehtivat työyhteisön fyysisistä ja henkisistä tarpeista eri tavoilla. Myös henkilökunta arvosti huolenpitoa.

(...) meillä on henkilökuntaa hoidettu hyvin, mikä on tärkeitä. Ei ole työntekijöiden itse pitänyt tapella, vaan esimies on ollut työntekijöiden puolella. Mikä on hirmu tärkeitä.

Kauhajoki, kriisijohto

Koulusurmissa kriisiorganisaatioita ei ollut vain yhtä vaan useampia, kun erilaisia toimenpiteitä varten luotiin oma organisaationsa (tästä enemmän luvussa 7.) Tästä syystä haastatteluissa ilmeni useita erilaisia esimerkkejä siitä, kuinka työyhteisön perustarpeista huolehdittiin. Erityisen paljon haastatteluissa kuvattiin ruokailua ja korostettiin sen merkitystä työssä jaksamiselle. Lämmin ateria puuttui monilta varsinkin tapahtumapäivänä, sillä ensin ei ollut aikaa syödä ja lopulta se vaan unohtui. Joku työyhteisö oli jakanut kekkipaketin keskenään. Joissakin tiloissa oli keittiö, jossa valmistettiin keittoa, kun huomattiin, että kriisiorganisaation jäsenet eivät olleet syöneet mitään koko päivänä. Eräs esimies kertoi huomanneensa, että tapahtumapäivänä henkilökunta ei ollut syönyt mitään koko päivänä, ja hän kävi hakemassa heille pizzat. Haastatteluissa kerrottiin myös johtajasta, joka ymmärsi ajatella työssä jaksamista omista aiemmista työtehtävistään johtuen. Hän osasi rauhoitella ja huolehtia työyhteisön ruokailusta, ja hän huomasi senkin, että joltain meni toimintakyky. Lisäksi johtaja organisoi lämmintä ruokaa ravitsemuspäällikön avulla, kun hän kuuli että työyhteisö oli syönyt viimeksi aamupäivällä.

Me saatiin 4H:sta apua, (...) Sovittiin että yhteiskoululla ne tekivät meille safkat, toivat ne tänne nuorisotalolle ja lämmittivät.

Kauhajoki, sivistystoimi

Parhaimmillaan johtaja kykeni organisoimaan tilanteen, jossa keittiöhenkilökunta vastasi siitä, että lämmintä syömistä ja juomista oli tarjolla ympäri vuorokautisesti. Yhteiset ruokailuhetket osoittautuivat hyödyllisiksi, sillä ne tarjosivat tilan yhdessäoloon ja tauon hektiseen kriisityöhön. Kun yhteiseen ruokailuun tarjottiin mahdollisuus ja keittiötä pidettiin auki, eri tehtävissä toimivat saattoivat syödä ja levähtää.

Minun mielestäni oli äärettömän iso asia, että tämä ruokapuoli pelasi. Muistan aina sen ensimmäisen illan, kun palomiehet tulivat koululta tänne syömään, hikisinä, märkinä ja ahdistuneina. Kenenkään ei tarvinnut miettiä, että mistä pussista minä sen maksan ja mitä tämä ruoka maksaa, meillä oli koko ajan ruokaa tarjolla täällä.

Kauhajoki, kriisi johto

Fyysisen jaksamisen lisäksi myös henkinen jaksaminen vaikutti työkykyyn. Esimiehiä velvoitettiin kyselemään alaisiltaan, kuinka he jaksavat ja alaisia pyydettiin raportoimaan esimiehille, jos jaksamisessa ilmenee ongelmia. Lisäksi joillekin työyhteisölle osoitettiin kriisin takia avattuja auttamispisteitä. Luonnollisesti myös työterveyshuollon palvelut olivat käytössä. Huolehtivaa johtamista tarvittiin, koska kriisiorganisaation työkyky ratkaisi, miten kriisiin voitiin vastata. Joihinkin yksiköihin kehittyi rutiini, jossa esimies tarkisti, että työntekijät pääsivät kotiin vuoron päätteeksi joko taksilla tai jollain muulla tavoin. Kriisiorganisaation jäsenet olivat avainhenkilöitä kriisin ratkaisemisessa, ja siitä syystä heitä oli vaikea korvata.

(Sosiaali- ja terveysministerin) tärkeä viesti Jokelan kokemuksista oli se, että te olette avaintoimijat, pitääkö huolta, että te jaksatte, teidän pitää levätä myös. Että tämä kriisi jatkuu kyllä, mutta teidän pitää levätä. Se oli oikeastaan yks niistä tärkeimpiä viestejä mitä hän toi tullessaan.

Kauhajoki, kriisi johto

Debriefing eli psykologinen jälkipuinti nähtiin tarpeellisena kriisityössä jaksamiselle. Psykologisella jälkipuinnilla viitataan työkyvyn ylläpitämiseen tarkoitettuja koulutettujen ohjaajien vetämiä ryhmäkeskusteluja, joissa puretaan kriittisen tilanteen vaikutuspiirissä olleiden työntekijöiden välittömiä reaktioita (Saari, 2011). Joillekin työyhteisöille järjestettiin henkistä ensiapua heti tapahtumapäivänä ja työvuorojen päätyttyä. Ammattilaisten vetämät yhteiset purkutilaisuudet koettiin hyödyllisiksi, koska niiden jälkeen ei tarvinnut lähteä työvuorosta ”möykky rinnassa”, vaan voitiin purkaa päivän aikana koettuja yhdessä pyöreän pöydän ääressä. Purkumahdollisuuksien säännöllisyyttä arvostettiin, samoin kuin sitä, että mahdollisuus keskusteluun alkoi heti tapahtumapäivänä ja jatkui vielä akuutin kriisityön jälkeen. Joissakin kriisiorganisaatioissa mahdollisuus jälkipuintiin jatkui koulusurmien intensiivisemmän vaiheen päätyttyä, siten että ensimmäinen oli viikkoa kriisin jälkeen ja toinen

ikään kuin jälkitarkastuksena parin kuukauden päästä. Todettiin, että tällä tavalla ihmisten toipumista kriisityön rasitteista voitiin seurata pidemmän aikaa.

Seurakunta järjesti henkilökunnalle debriefing-tilaisuudet tapahtumapäivänä, perjantaina sekä vielä seuraavana maanantaina. Se oli oikein hyvä asia, vetäjä oli koko ajan sama henkilö.

Jokela, sivistystoimi

Kaikki työyhteisöt eivät kuitenkaan voineet nauttia ruokailuun tai purkulaisuuksiin luoduista rutiineista samalla tavalla, sillä yleisiä käytäntöjä ei ollut olemassa eikä yhteisiä, kaikki kriisiorganisaatiot kattavia rutiineita kyetty tai haluttu kehittää kriisityön aikana. Kriisityössä suhteellisen pienestä työyhteisöstä tulee ainutlaatuisen tilanteen asiantuntijoita. Huolehtivassa johtamisessa taustalla on yksittäisen johtajan asenne ja sen oivaltaminen, että kriisiorganisaatio kokonaisuudessaan ratkaisee kriisin, ja tästä syystä se on tehtävässä korvaamaton. Asenteella ja teoilla on käytännöllisten syiden lisäksi myös symboliarvoa. Huolehtiva johtaja osoitti työyhteisölle, että teillä on merkitystä tehtävän suorittamisessa. Se kertoi yksittäisen esimiehen, organisaation johdon ja sitä kautta organisaation suhtautumisesta työyhteisöönsä.

6.3 Symbolinen kriisijohtaminen

Yhteisökriiseillä on aina myös symbolisia, yhteiskunnan yhteisiin arvoihin kohdistuvia vaikutuksia. Symbolinen, merkityksiä tuottava johtaminen on osa kriisiä. Kriisijohtamisen symboliset elementit eivät ota kantaa menettelytapoihin. Kriisijohtaja sanoittaa tapahtuman merkitystä tavalla, jolla pyritään korjaamaan kriisistä aiheutuneita aineettomia vaurioita (Christensen ym., 2013.) Kriisitilanteelle on luonteenomaista epäselvyys ja sekavuus, joita voidaan hillitä rauhallisuuden ja tasapainaisuuden avulla (Teo, Lee & Lim, 2017). Haastatteluissa johtajat itse pohtivat symbolista tehtäväänsä kriisissä näkyvyyden ja organisaationsa edustamisen kannalta. Niissä todettiin, että yksittäisen johtajan aktiivisuudella sekä näkyvällä esiintymisellä ja saatavilla olemisella voitiin yhdistää ihmisiä ja rauhoittaa huolestuneita työntekijöitä ja kuntalaisia.

Ylimmällä johdolla pitää olla näkyvä rooli, jotta ihmiset näkevät, että johdetaan, ja että asia on tärkeä. Johtajan on pakko edustaa tilannetta ja kuntaa julkisuudessa. Julkisuus vaikuttaa siihen laajaan joukkoon, johon kriisi kohdistuu kertomalla, että tilanne on hallinnassa. Ja että kaikki tehdään mitä voidaan. Pyrkiä tuomaan sellaista rauhoittavaa sanomaa.

Jokela, kriisijohto

Johtajat kertoivat halunneensa olla läsnä ihmisten parissa, siltä varalta että heillä olisi jotain kysyttävää. Kriisiorganisaatiossa näkyvyys ja saatavilla oleminen merkitsivät sitä, että johtaja ei eristäytynyt huoneeseensa vaan toimi muiden parissa ja oli eri tavoilla hyödyllinen työyhteisölle. Johtajalla voitiin nähdä tehtävä yhteishengen luomisessa ja me-hengen ylläpitämisessä.

(...) pöydän ääressä istumisesta ei juurikaan tullut mitään, vaan seisoin ovella, koska oli hyvä, että olin näkyvillä, kun ihmisillä oli kysymyksiä siitä, mitä nyt tehdään. (Jokela, sivistystoimi).

Kauhajoki, kriisijohto

Henkilökunnan antamissa haastatteluissa johtajan piirteistä tärkeimmäksi nousi rauhallisuus ja esiintyminen omana itsenään. Rauhallisuuden merkitystä selitettiin sillä, että vakavassa tilanteessa ei pidä hätiköidä. Kriisityössä auttoi se, että on rauhallisia ihmisiä ympärillä, ja rauhallinen johtaja rauhoittaa kaikki muutkin. Työyhteisö odottaa johtajalta myös rauhoittavaa viestiä siitä, että kaikki on kunnossa. Henkilökunta jopa kannusti johtajaa maltillisuuteen ja rauhallisuuteen. Todettiin, että varmasti kaikki johtotehtävissä olevat kokivat, että rauhallisuus oli yksi tärkeimmistä asioista, sillä johtajien ei pidä ryhtyä hätiköimään tai panikoitua.

Hän toimi omana itsenään, rauhallisena ja vakaana kertoi faktat faktoina. Siinä näkyi pitkä ura johtajana ja sen tuoma esiintymiskokemus.

Jokela, kriisijohto

Johtajat itse totesivat, että kriisiä pitää johtaa edestä ja siten, että johtaja omalla käytöksellä ja asenteella näyttää esimerkkiä muulle työyhteisölle. Rauhallisuuden lisäksi työyhteisö arvosti johtajan edustavaa tyyliä ja esiintymisen uskottavuutta. Johdon käyttäytyminen ja julkisessa esiintymisessä ilmaistu asenne tilanteesta ja toiminnasta vaikuttivat suoraan työyhteisöön. Kriisitilanteessa johtaja edustaa organisaatiota ja omaa työyhteisöään julkisuudessa, ja julkisesti välitetty viesti saavutti työyhteisön median välityksellä.

Kävin vielä kiittämässä väkeä ja kertomassa sen tilannekuvan, joka meille oli muodostunut siihen vaiheeseen. Niin että meidän ihmiset kuulivat sen muutakin kautta kuin lehdistöstä tulleen tietona. Kuulivat minulta, mikä tämä kokonaisuus oli, ja miksi me tehtiin niin kuin me asioita tehtiin.

Kauhajoki, kriisijohto

Haastatteluissa kerrotaan ylpeydestä, jota tunnettiin, kun johtaja toimi julkisuudessa ja ilmaisi osanottonsa uskottavasti ja myötäeläen. Työyhteisö kiinnitti huomiota johdon tyyliin, siihen että esiintyminen oli aitoa ja uskottavaa ja että johtajan ilmaisema myötätunto tuntui rehelliseltä eikä ollut suhdetointa.

Hän myös vieraili tapahtumapaikalla kriisin uhrien ja perheiden parissa useita kertoja ilmauksena siitä, että hän välittää ja on läsnä.

Jokela, kriisijohto

Kriisin johtaminen merkitsi myös järkevyyttä ja harkintaa, sitä, että johtaja pysyi rauhallisena ja pystyi viemään prosessia eteenpäin. Julkisuudessa johtaja osoitti, mitkä asiat ovat tärkeitä. Lisäksi johtaja ilmaisi luottamuksena työyhteisöönsä.

Meidän työlle ratkaisevan suuri asia oli, että hän sanoi meille auktoriteettina, että nyt tehdään, nyt ei kysellä, nyt tehdään niin kuin tarvis on ja sitten katsotaan myöhemmin, mitä ne kustantaa, kuka kustannuksista vastaa. Nyt vaan tehdään niin hyvin kuin mahdollista.

Kauhajoki, kriisijohto

Symbolisen johtajuuden eri elementeissä korostui se, että johtaja omalla toiminnallaan, käytöksellään ja asenteellaan näytti esimerkkiä työyhteisölle. Julkisen viestinnän avulla työyhteisö saattoi arvioida, miten organisaatio sijoittuu kriisin julkisessa keskustelussa. Kuten haastattelussa todettiin, johtajan tehtävänä oli määrittää kriitilanteen laajempi merkitys. Silloin johtajan avoin asenne viestintään vaikutti koko kunnan viestintään ja siihen, että kriisiorganisaatiossa ymmärrettiin yhteiskunnan suuri tiedontarve. Todettiin, että kriisijohtamisen yleisenä tavoitteena oli, etteivät kriisiorganisaation jäsenet kyseenalaistaneet vakavaa tilannetta, vaan olivat täysillä mukana siinä.

6.4 Instrumentaalinen kriisijohtaminen

Kriisitilanne asettaa julkisen sektorin johtajalle odotuksia, jotka kuitenkin sisältävät riskejä. Johtajalle kriisitilanne on mahdollisuus osoittaa omat kykynsä ja oma merkityksensä. Hänen odotetaan ottavan poliittinen vastuu kriisin ratkaisemisesta, mutta siinä epäonnistuminen henkilöityy usein johtajan persoonaan. Tehtäviä on liikaa ja niiden delegoimisen tarve on ilmeistä, mutta silloin uhkana voi olla auktoriteetin menettäminen. Kriisitilanteessa menestyminen vaatisi kokeiluja ja luovia ratkaisuja, mutta kiireessä tuloksista on vaikea pysyä ajan tasalla. (Dalgaard-Nielsen, 2017). Organisaation resilienssistä

puhutaan sekä tavoitteena että ratkaisuna, ja silloin on hyvä muistaa, että tavoitteena resilientti organisaatio on paljon yksinkertaisempi asia kuin luoda sellainen.

Edellisessä alaluvussa käsiteltiin symbolista, merkityksiä tuottavaa johtamista. Instrumentaalilla kriisijohtamisella sen sijaan tarkoitetaan johtamisen käytännönläheistä puolta, niitä päivittäisiä järjestelyjä, jotka tukivat organisaatiota ja auttoivat sitä saavuttamaan tavoitteensa. (Christensen ym., 2013.) Kriisitilanteessa käytännönläheistä johtajuutta tarkastellaan toimintana, jossa johtaja asemaansa ja sosiaalista vaikutusvaltaansa käyttäen aktivoi työyhteisön resilienssiä (Teo, Lee & Lim, 2017). Haastatteluissa kuvattiin, kuinka koulusurmissa johtaja kehitti tilanteen tarpeesta nousevia toimenpiteitä. Instrumentaalista kriisijohtamista oli vastuun ottaminen julkisesta viestinnästä, tilanteesta kokonaiskuvan luominen ja sen välittäminen työyhteisölle sekä asioiden kirjaaminen, raportointi ja muunlainen kokonaisuuden jäsentäminen, kuten tehokkaista kokouskäytännöistä kiinni pitämisestä. Tilanteeseen soveltuvat, luovat ja kekseliäät ratkaisut löytyivät yhdessä tekemällä ja johtajan läsnäoloon pyrkivällä asenteella.

(...) homma ei toimi, vaikka olisi kuinka hyvät suunnitelmat. Esimiesten henkilökohtainen panos pitää olla voimakas

Jokela, kriisijohto

Ulkoisen kriisiviestinnän keskittäminen kriisiorganisaation ylimmälle johdolle tuli esille haastatteluissa. Sen taustalla oli ajatus, että selkeän työnjaon avulla muiden organisaation jäsenten ei tarvitse antaa lausuntoja tilanteesta, jolloin heille tarjoutuu mahdollisuus keskittyä paremmin omiin tehtäviinsä julkisuuden ulkopuolella. Haastatteluissa ratkaisua pidettiin tehokkuutta lisäävänä, sillä kun johtaja otti tiedottamisvastuun, muiden ei tarvinnut puuttua siihen mitenkään. Julkisuuden keskittäminen mahdollisti paremmin yhdenmukaisen viestin välittämisen tilanteesta. Lisäksi julkisuudessa toimiva johtaja antoi kasvot kriisille, toisin sanoen se teki organisaation kriisiviestinnästä henkilökohtaisempaa ja inhimillisempää. Käytännössä median aiheuttama viestintäpaine oli niin suurta, että useat muutkin joutuivat viestimään julkisuudessa.

Sovittiin siinä heti alussa, että tiedotusvastuu keskitetään kunnanjohtajalle ja tiedottaja päivittää mahdollisimman aktiivisesti kunnan kotisivuja. (...)se oli ihan selkeää, että kaupunginjohtajan johdolla tiedotetaan. Se oli aivan selkeä juttu, että silloin me muut emme tiedota välistä, eikä saa antaa myöskään omia arvioitamme.

Kauhajoki, kriisijohto

Haastatteluissa instrumentaalista johtamista kuvailtiin valmentavana otteena, rinnalla kulkemisena ja kokonaisuuden hallintana. Silloin johtaja tar-

peen tullen auttoi nykäisemään toimintaa eteenpäin vaikeissa paikoissa. Kerrottiin myös, kuinka johtajaa tarvittiin antamaan taustatukea vaikeille ratkaisuille. Joissakin tapauksissa esimies näki tarpeellisena pitää itsensä irti operatiivisesta työstä. Silloin hän voisi saada kuvan toiminnan kokonaisuudesta ja kykenisi johtamaan asioita ennakoiden.

Pidin huolta, että näin kokonaisuuden ja saatoin organisoida työn pyörimisen ja sen että työntekijöitä oli tarpeeksi ja että apua järjestyi sinne minne pitikin.

Jokela, sivistystoimi

Resilienssiä tukeva johtaminen liittyi monella tavalla viestintään. Organisaation tilanneymmärrystä ajatellen johtaja dokumentoi tapahtumatietoa, joka auttoi orientoitumaan epäselvässä tilanteessa. Haastattelussa eräs esimies kertoi, kuinka hän laati henkilökunnalle sisäisen tiedotteen koulusurmien yleistilanteesta. Tiedot hän oli kerännyt internetistä ja mediasta. Tässä esimerkkinä oli Jokelan tiedottajan laatima selonteko viimeisen 12 tunnin tapahtumista. Selonteon avulla työyhteisö voisi paremmin ymmärtää, mihin toiminta tähtää, mitä siihen mennessä on tapahtunut ja minkä vuoksi toimenpiteitä tehdään.

Minun oli erittäin helppo työskennellä koska tiesin, että minulla on esimies, johon voin nojata niitten vaikeitten paikkojen tullen ja niitä totisesti tuli.

Kauhajoki, sivistystoimi

Koulusurmissa kriisiorganisaatiossa useita ihmisiä työskenteli yhdessä useassa vuorossa. Instrumentaalinen johtaminen oli silloin järjestystä ylläpitävää viestintää. Esimies huolehti kirjallisista dokumenteista, joihin kerättiin ennalta toisilleen tuntemattomien henkilöiden yhteystietoja eli nimet, se yhteisö mistä henkilö tuli, tehtävä sekä puhelinnumero. Joissain tapauksissa johtaja laati päivittäisen raportin, jonka avulla tilannetta voitiin jäsentää. Haastatteluissa kuvattiin, kuinka päivittäinen raportti kertoi työyhteisölle kaiken oleellisen päivän aikana tehdystä työstä. Näin myös seuraavan päivän aamuvuoroon saapuvat tietäisivät tilanteen. Aamuvuoro kirjasi tärkeitä tietoja työpäivän kulusta ja pohti sellaisia asioita, joita iltavuoroon saapuvien ihmisten pitää tietää, jotta toiminta voisi jatkua ongelmitta.

(...) onneksi hoksasin sen raportin tekemisen, saimme kirjattua ylös sen kaiken. Raporttiin kirjasin melkeinpä joka tunnista sen, kuka kävi missäkin, ketkä olivat mukana auttamassa. Sitä saattoi sitten jokainen täydentää, ja päivän päätteeksi minä kirjoitin sen taas puhtaaksi.

Kauhajoki, sivistystoimi

Koulusurmien kontekstissa instrumentaalinen johtaminen nähtiin käytännön työtä jäsentävänä toimintana, johon tarvittiin johtajalle kuuluvaa auktoriteettia. Kuka tahansa ei sitä voisi tehdä. Johtaja voi asemansa puolesta huolehtia säännöllisistä kokoontumisista ja tiedonvaihdosta sekä siitä, että tilaisuudet eivät veny turhaan. Johtaja auktoriteettinsa avulla ylläpiti järjestelmällisyyttä ja huolehti asioiden huolellisesta dokumentoinnista sekä pyrki siihen, että asiat olisivat selkeitä ja ennakoitavia.

Opin että silloin kun on johtamisen aika, johtajan rooli on otettava. Tarvittiin lyhyet kokoukset, jämäkät kokouskäytännöt, ja jatkuva raportointi siitä mitä on tehty. Kokouksissa käytiin läpi, mikä on tavoite, mitkä toimenpiteet on suunniteltu ja ketkä niistä vastaa. Ja miten niistä tiedotetaan. Nähtiin että on ihan hyvä istua alas, vähän suunnitella. Siinä tehtävässä huomasi, että oli tärkeää, että teki itselle jonkinmoisen ohjelman jota noudattaa.

Jokela, kriisi johto

Haastattelussa kerrottiin, kuinka ilman kirjattuja päätöksiä järjestetyt kokoukset eivät lisänneet selkeyttä, sillä jälkikäteen kukaan ei voinut tarkkaan tietää tai muistaa, mitä niissä oli sovittu ja kuka kantaa vastuun mistäkin. Kauhajoella kehitettiin tilanpäiväkirjan ja kokouspöytäkirjan yhdistelmä, johon dokumentoitiin jokaisen kokouksen osallistujat, mitkä tuen- ja avuntarpeet kokouksessa on käsitelty ja kenelle on annettu vastuu vastata niihin. Tällaisen dokumentin laatiminen auttoi lisäämään läpinäkyvyyttä. Pöytäkirjasta saattoi tarkistaa, kuka minkäkin tehtävän on ottanut vastaan ja mitä siitä on sovittu. Samalla yhteistyöstä tuli joustavaa eikä siinä tullut niin paljon sekaannuksia.

Instrumentaalisen johtamisen viestintään liittyvillä keinoilla voitiin vastustaa epäjärjestystä ja tavoittaa selkeyttä. Useita, osittain ennestään tuntemattomia ihmisiä yhteen tuonut yhteisökriisi oli luonnostaan epäselvä ja järjestäytymätön. Tarvittiin johtajuuden ottamista ja johtajan auktoriteetilla tehtävää raportointia ja dokumentointia, jotka tekivät sovituista asioista näkyviä ja sitovia.

6.5 Asiantuntijoiden itsenäisyys lisääntyi kontrollin vähentyessä

Asiantuntijatiedon merkitys ja asiantuntijoiden itsenäisyyden lisääntyminen hallinnollisten toimenpiteiden kustannuksella lisää kriisitoiminnan dynaamisuutta ja joustavuutta (Sutcliffe & Vogus 2003, 108). Uhan ilmapiirin, aikapaineen ja suuren työmäärän takia esimiestyön kontrolloiva merkitys pienenee ja asiantuntijatiedon merkitys kasvaa. Kriisiorganisaatiossa joudutaan kaatamaan tai ylittämään perinteiset hierarkkiset rakenteet ja luomaan matalampi

ja tasa-arvoisempi organisaatio. Tämä johtuu siitä, että kompleksisessa kriisitilanteessa kriisiorganisaation joustavuus edellyttää asiantuntijatiedon lisäämistä, itsenäistä ajattelua ja kontrollin höllentämistä (Gebauer, 2013; Gilpin & Murphy, 2010). Resilienssin kehittymisessä on onnistuttava löytämään oikea balanssi kontrollin ja kriisitilanteen vaatiman joustavuuden välillä (Boerma et al., 2014). Kontrollin höllentyessä jokaisen kriisiorganisaatiossa toimivan valta ja vastuu kasvavat. Itsenäisesti tehtyjen ratkaisujen merkitys on suuri, sillä vakavassa tilanteessa virheiden vaikutus voi olla normaalia voimakkaampi.

Itsenäisyyden lisääntymistä kuvattiin haastatteluissa sopeutumisena välttämättömään, siihen, että työtehtävät kasautuivat, eikä niitä ehditty käsitellä ja pohtia pitkällisesti samalla tavalla kuin arkisessa työssä. Aikapaine kasvoi ja kiire lisääntyi ulkoisen kriisiviestinnän käynnistyttyä, jolloin kriisiä johdettiin ja siitä viestittiin samanaikaisesti. Paikallismedia ehti fyysisesti paikalle ensin, muut seurasivat perässä. Haastattelussa kerrottiin, kuinka mediapaine yllätti kaikki, samoin se, miten paljon median kanssa työskentely vei aikaa ja söi yksittäisen toimijoiden energiaa.

Median kanssa pitäisi päästä vielä niskan päälle, niin että oma tieto olisi ajan tasalla. Piti seurata mitä kirjoitetaan ja vastata niihin omilla tiedotteilla.

Jokela, kriisijohto

Varsinkin tapahtumapäivänä valtaosa yksittäisten kriisijohtajien ajasta ohjautui tiedonvaihtoon ja viestintään. Haastatteluissa arvioitiin, että työajasta 70–80 prosenttia meni median kyselyihin vastaamiseen, ja sitä varten tarvittiin sisäisen kriisiviestinnän avulla saatavaa tietoa. Tiedonpuute havaittiin konkreettisesti, kun mediasta löytyi sellaista tietoa, jota ei ollut kriisissä toimivilla.

Tuli ihmeellinen tunne siitä, että mistä Yleisradio tietää tuon, miten tuo (tieto) tulee jo radiosta. Miksi meille ei tule sitä tietoa?

Jokela, kriisijohto

Yhtä aikaa ulkoisen viestinnän kanssa eri kriisiorganisaatioissa organisoiduttiin, koordinoitiin toimintaa sekä samalla johdettiin oman organisaation kriisityötä. Kriisiorganisaatiossa toimijalla on johtamiseen ja asiantuntijuuteen liittyviä tehtäviä. Hän toimii normaaliin tapaan esimiehenä, jolloin kriisin johtaja on hierarkkisessa esimiessuhteessa kriisityössä mukana oleviin alaisiinsa. Kriisiorganisaatiossa hän on oman sektorinsa kriisityön asiantuntijana. Hän edustaa omaa sektoriaan ja kantaa kokonaisvastuun sen tehtäväkentästä. Kasautuva tehtäväkokonaisuus aiheutti käytännön ongelman, jossa yhden henkilön olisi pitänyt olla kahdessa paikassa yhtä aikaa.

Toisaalta piti olla täällä oman työyhteisön keskellä ja toisaalta siellä johtoryhmässä. Olisi pitänyt olla jonkinlainen kahden johtajan järjestelmä tällaista varten.

Kauhajoki, kriisi johto

Haastattelussa todettiin, että kriisiorganisaation kaltaisessa matalassa organisaatiossa työroolit ja tehtävät tulevat yhtäkkiä isoiksi pienemmälläkin pestillä. Kriisissä kävi niin, että päälliköistä tuli johtajia, todettiin. Eräät löysivät itseltään uusia voimavaroja ja totesivat, että yllättäen ei ollut yhtään epämiellyttävää itse ratkaista asioita, ja kriisityössä ihmiset löysivät itsestään johtaja-aineista.

(...) ensimmäisinä tunteina, silloin olisi ehkä kaivannut, että olisi saatu lyötyä lukkoon yhteiset linjat. Sen jälkeen me mentiin, tietysti tämän tilanteen mukaan, tehtiin se mikä me itse siinä nähtiin ja koettiin tarpeelliseksi. Kyllä me paljon itsenäisiä ratkaisuja tehtiin.

Kauhajoki, kriisi johto

Syntyi tilanne, jota kuvattiin hierarkkisten rakenteiden kaatumiseksi. Äkkiä vapautta ja vastuuta oli paljon enemmän kuin mihin oli arkityössä totuttu. Tämä on riski, sillä kuten haastattelussa todettiin, kuntien johtoryhmän jäseniä ei ole valittu sen mukaan, että he kaikki automaattisesti kykenisivät työskentelemään kriisitilanteessa. Tämä voisi kuitenkin olla yksi kriteeri, kun johtajia valitaan, todettiin myös. Toisille haastateltaville vastuun kasvaminen lisäsi epävarmuutta, sillä ratkaisut piti tehdä nopeasti, ilman niiden pohtimista kenenkään kanssa. Sellaisessa tilanteessa jotkut kokivat jäävänsä yksin vastaamaan kokonaisuuden haltuun ottamisessa.

Kun mietin, kuka minun tilannettani johti, niin sitä ei johtanut itse asiassa kukaan. Odotin koko ajan, että joku käskee, että joku ottaa johdon. Hyvin pitkälle tein itsenäisiä päätöksiä. Normaalioloissa käytäntö on hyvin erilaista.

Jokela, kriisi johto

Koulusurmissa viestintäpaine ja vastuiden kasautuminen vaikuttivat valtasuhteisiin. Itsenäisyyden lisääntymisen myötä tarvittiin kuitenkin toimenpiteitä, jotka vahvistivat koheesiota organisaatiossa, jotta siitä ei kehittyisi yksittäisten, erillään toimivien henkilöiden muodostama epämääräinen kenttä. Seuraavaksi siirrytään ratkaisuihin, joita koulusurmissa kehittyi, kun organisaatiossa sopeuduttiin uuteen epävarmempaan tilanteeseen. Niitä olivat tunnettuun panostaminen ja työparityöskentely.

6.6 Tunnetun soveltaminen tuntemattomaan tilanteeseen

Organisaatioresilienssi sisältää positiivista sopeutumista hankalissa olosuhteissa, joissa organisaatio osoittautuu odotettua vahvemmaksi ja neuvokkaammaksi (Vogus & Sutcliffe, 2007). Sopeutumisessa joudutaan tasapainoilemaan tuttujen toimitatapojen ja luovan sopeutumisen välillä, sillä kaikkea ei voida muuttaa, mutta arjen rutiineilla tilanne ei ratkea. Resilienssiin liittyy ajatus siitä, että työyhteisössä potentiaalia ei ole ainoastaan kriisin epäjärjestyksen vastustaminen, vaan eteenpäin ponnahtaminen epäjärjestyksestä huolimatta (Manyena, O'Brien, O'Keefe, & Rose, 2011). Yksi organisaation potentiaalia tukeva seikka, josta haastatteluissa kerrottiin, oli ennalta tunnettujen asioiden hyödyntäminen. Niitä olivat omaan organisaation tarkoitukseen, elämäkokemukseen ja ammattitaitoon tukeutuminen, valmiusharjoituksista koettuihin asioihin ja niissä luotuhin suhteisiin palaaminen sekä erilaisten arjen rutiinien varassa toimiminen. Kriisin rutiinien kehittyminen helpotti työntekoa.

Sen jälkeen kuin asiat lähtivät sujumaan, niin se auttoi samalla myös itseä, että työtä jaksoi silloin paremmin tehdä.

Kauhajoki, kriisijohto

Koulusurmissa kriisiorganisaatioiden rakenne ja tehtävät luotiin tyhjästä. Haastatteluissa kuvattiin, kuinka organisoitumisen aluksi oli epävarmuutta, mihin kenenkin pitäisi mennä ja missä pitäisi olla. Koulusurmia varten ei ollut olemassa valmista organisaatiokaaviota, mallia tai ohjelmaa. Tehtävät ja oma rooli oli luotava itsenäisesti, mutta kuitenkin yhteistyössä.

Pian meistä tuli tiimi, joka täällä organisoii hommaa eteenpäin. Aika nopeasti löydettiin omat roolit siinä tiimissä.

Kauhajoki, kriisijohto

Organisaatioiden lisäksi myös yksittäiset toimijat löysivät tehtävänsä kokemuksensa perusteella. Jokelan kriisijohdolla ei ollut käytössä kriisiä varten mitään viranomaiskaavioita, vaan haastattelussa kerrottiin, että kriisitilanteessa oli pakko toimia sen kokemuksen perusteella, jota henkilöllä oli muusta elämästä.

Lopuksi sitten toiminta alkoi jäsentymään, kun mietittiin että mikä on se meidän tehtävä ja mikä on minun tehtäväni. Varmaan vähän jokaisen kohdalla se kävi samaan tyyliin, että sitä paikkaa piti etsiä, sitä omaa tehtävää. Sen oman tontin, oman paikan hoitaminen, niin kyllä se lähtee aika pitkälle siitä, että ei yritä hosua liikaa joka puolelle.

Kauhajoki, kriisijohto

Kriisityön kestäessä ennalta tunnetut asiat jäsensivät toimintaa. Haastateltava kuvailee, kuinka kriisiorganisaatiossa tunteet työnnettiin syrjään ja asioita tehtiin rutiinien ja kokemuksen varassa. Silloin tutut roolit ja oman työn osaaaminen toivat turvaa, jolloin periaatteessa menttiin aika pitkälti normaalin johtamiskulttuurin mukaisesti. Haastattelut kuvaavat yhteistyön nopeaa kehittymistä kriisiorganisaatiossa ja sitä, miten suhteellisen pieni kriisiorganisaatio vahvistui ja löysi suuntansa. Tuttu johtamistapa ja ennalta tunnetut tehtävät loivat järjestystä ja auttoivat tunnistamaan toinen toistensa tehtävät ja eri sektoreiden vastuiden jakautumisen.

Kyllä jokaisen työpanos on hirveen ratkaiseva onnistumisen kannalta. Mutta toisaalta siinä tilanteessahan sitä vain keskittyi omaan tekemiseensä.

Jokela, kriisijohto

Valmiusharjoitusten ja erilaisten kriisikoulutusten merkitys kriisitehtävän hoidossa korostui monessa haastattelussa.

(...)onneksi on tullut käytyä eri koulutuksissa. Koskaan niitä kriiseihin liittyviä asioita ei korosteta liikaa. Ei olisi uskonut, että näin iso kriisi sattuu omalle kohdalle.

Jokela, kriisijohto

Kauhajoella oli pidetty vuosi aiemmin Jokelan koulusurmien aikoihin laajamittainen läänin kattava harjoitus, jossa oli harjoiteltu myös viestintää sähkökatkon aikana. Harjoitus oli nostanut esille tiedonvaihtoon liittyviä asioita ja sitä, miten kaupunki viestii. Lisäksi Kauhajoella ja Tuusulassa oli harjoiteltu lintuinfluenssaepidemiaa varten.

(...) ilman muuta on ollut hyötyä harjoitella, vaikkei nyt just tämmöistä koulusurmien kaltaista tragediaa olekaan varsinaisesti harjoiteltu, mutta kaikki valmiusharjoittelu auttaa.

Kauhajoki, kriisijohto

Koulusurmien aiheuttamat työt olivat hyvin pitkälle hallinnollisia, mutta osa tehtävistä vaati myös yhteistyötä toimenpiteiden suunnittelussa, kuten eri yhteisöille tarjottavan henkisen ensiavun sisällön suunnittelussa. Arjesta tutut käytännöt olivat johtotähtenä kriisin vaatimien toimenpiteiden suunnittelussa ja toteuttamisessa.

(...) sen tiedon, mitä sain terveyskeskuksessa siinä johtoryhmässä, niin sen minä välitin meille toimistolle ja toimistolta välittivät eteenpäin, se oli vain ihan luonnollinen (toimintatapa), se ei ollut millään tavalla ennalta organisoitua.

Kauhajoki, sivistystoimi

Asiat suunniteltiin tilanteen mukaiseen harkintaan perustuen ja eri toimijoille annettiin pitkälle vapaat kädet hakea sopivia ratkaisuja, sillä mitään keskuks-hallinnon tarjoamaa yhtenäistä ohjelmaa ei ollut käytettävissä. Haastatte-luissa kuvattiin, miten pyrittiin välttämään erikoisjärjestelyitä ja kuinka kun-nassa panostettiin siihen, että koulut pidetään käynnissä huolehtimalla käy-tännön seikoista, kuten ylimääräisten asiantuntijoiden organisoimisesta. Krii-sitoimenpiteet noudattivat arkisia toimintatapoja, ja niitä suunniteltiin arjen rutiinit mielessä pitäen.

Koululla me pidettiin arki rullaamassa, sovitusti oli uintiviikko ja ai-van normaalit koulupäivät. Se osoittautui hyväksi ratkaisuksi.

Jokela, sivistystoimi

Ennalta tunnetut asemat, rutiinit sekä omat verkostot ja oman ammattitaidon käyttäminen merkitsivät sitä, että työtä ei tarvinnut aloittaa tyhjältä pöydältä. Haastatteluissa kuvattiin, että loppujen lopuksi ihmiset tekivät samoja töitä kuin tavallisessa arjessa, paljon suuremmalla volyymilla kuitenkin. Kriisitilan-teen aikapaineessa erilaista oli asioiden vauhdikkaampi eteneminen ja ko- vempi henkinen paine. Lopulta kehittyi eräänlainen positiivinen kierre.

Huomattiin että työ meni ihan omalla painollaan, kun näki että se kaikki sujui ihan hyvin

Jokela, kriisijohto

Kriisiorganisaation järjestys katosi hetkeksi, mutta se löytyi tutuista toiminta-tavoista ja omaan työhön panostamisesta. Epävarmuuden vastavoimana tu-keuduttiin organisaatiossa oleviin tuttuihin elementteihin, kuten omaan työ-hön ja tehtävään. Voidaan nähdä, että kun organisaatiossa kehittyi yhteistyö, jossa tukeuduttiin tuttuihin toimintatapoihin ja rutiineihin, epäjärjestys voi-tiin saada kuriin ja työssä voitiin saavuttaa paremmin tasapaino ja päästä eteenpäin.

6.7 Työparityö ammatillisena vertaistukena

Organisaatiossa oleva potentiaalinen resilienssi aktivoituu uhan ollessa il-meistä. Powleyn (2009) mukaan silloin avautuu tila, jossa organisaation jäse-nille tarjoutuu mahdollisuus uudenlaisten suhteiden muodostamiselle. Niitä värittää normaalia tiiviimpi yhteistyö ja suhteiden runsaus. Toisiaan hyödyn-tävien suhteiden avulla yksittäisen toimijan sosiaalinen pääoma ja yhteydet levittäytyvät kriisiorganisaatiossa tiiviinä verkostona, joka mahdollistaa re-

silienssin. (2009). Suhteet voidaan ymmärtää myös sisäisenä kriisiviestintänä. Koulusurmissa perinteisempien viestintämuotojen rinnalla hyödynnettiin erityistä dialogista viestintää, jossa kaksi ammattilaista toimi sekä tukijoina että tuettavina. Haastatteluissa sitä nimitettiin työparityöksi.

Koulusurmien työparityö käynnistyi spontaanisti ilman aikaisempaa kokemusta siitä. Työparityöskentelyä voidaan pitää eräänlaisena vertaistuen funktionaalisenä muotona, jossa kaksi ammattilaista sai välitöntä ja jatkuvaa ammatillista tukea toisiltaan. Työparityöskentely ei kuulunut kuntaorganisaation normaaleihin rutiineihin eikä sitä myöskään toteutettu kaikissa kriisiorganisaatioissa.

Heti jo ensimmäisenä päivänä tilasin, pyysin itselleni semmoisen työparin. Se oli meillä uutta, ei meillä yleensä toimita pareittain.

Kauhajoki, sivistystoimi

Haastatteluissa työparityön ja ammatillisen jakamisen eduiksi mainittiin erilaisten näkemysten jakaminen, välittömän palautteen saaminen, kannustaminen ja ideoiden testaaminen. Sosiaalityössä työparityötä hyödynnetään suhteellisen yleisesti. Myös koulusurmissa se oli käytössä kriisin välittömien uhrien kohtaamisessa, kun tilanne oli erityisen vaikea. Haastattelussa kerrottiin, että evakuoitikeskukseen ohjattiin sosiaalityöntekijöiden työparit siinä vaiheessa, kun osasta oppilaista ei ollut minkäänlaista tietoa. Myös joissain muissa tehtävissä ammatilliset suhteet olivat jo aiemmin sellaisia, että työparityö sopeutui siihen luontevasti ja sitä vahvistettiin uudenlaisten järjestelyjen avulla. Kun hallinnolliset suhteet olivat selkeitä ja ennalta-arvattavia, niiden muokkaaminen tilanteen tarpeisiin koettiin helpoksi.

Kunnanjohtaja ja johdon assistentti työskenteli tietenkin jo aikaisemmin työparina. Nyt sitten johdon assistentti ja (viestinnän) työpari yhdessä (...), ne toimivat sellaisena puskurina mediaa vastaan, ja ottivat vastaan puheluita. Sen jälkeen ne haastattelupyynnöt vasta välitettiin kunnanjohtajalle.

Jokela, kriisi johto

Koulusurmien spontaanissa työparityössä korostui molemminpuolinen luottamus. Paras lopputulos saatiin, kun henkilöt valitsivat toinen toisensa. Työparityö tarkoitti kahden tasa-arvoisen ammattilaisen yhteistoimintaa, jossa molempien pitää säilyttää oma roolinsa ja toimia itsenäisesti, mutta ideoita vaihtaen ja toinen toistaan tukien. Silti myös johtosuhteet oli tärkeää selkeyttää.

Minä olin se ykkönen ja hän oli kakkonen, ja monet asiat käytiin kyllä yhdessä läpi, se oli hirveän tasavertaista, mutta viimekädessä kaikki asiat olivat kuitenkin minun päätöksiä.

Kauhajoki, sivistystoimi

Haastatteluissa todettiin, että molemmilla osapuolilla olisi hyvä olla vahvaa ammattiosaamista jo etukäteen, sillä tilanteen aikana ei ole aikaa muodostaa opettaja –oppilas-suhdetta. Koulusurmien yhteydessä työparityö koettiin paremmaksi kuin ryhmätyö.

(...) me kaikki toimimme työpareittain ja se toimi älyttömän hyvin, mutta ryhmätyö ei välttämättä toimi. Silloin joku jää passiiviseksi tai yksi ryhtyy johtamaan. Parityöskentely oli tämän tilanteen aikana tarpeen.

Jokela, kriisijohto

Kahden henkilön ammattitaito ja kokemus voitiin yhdistää työparityössä siten, että sen avulla erilaisia mahdollisia ratkaisuja voitiin tarkastella kahdesta eri viitekehyksestä. Kollegan kysymyksiin ja pohdintoihin piti vastata rehellisesti, kertoa juuri miltä ehdotus tuntuu. Keskustelevalle yhteistyöllä vastuuta saatiin jaettua. Reflektoimalla ja keskustelemalla toisen asiantuntijan kanssa saattoi paremmin ymmärtää tilannetta ja sen vaatimuksia. Haastatteluissa kerrottiin, että parasta työparityössä oli se, että työtehtävä tavallaan puolittui ja sen takia jaksoi paremmin. Käsiteltäviä asioita oli paljon, jolloin koettiin tärkeäksi saada toiselta ideoita silloin kun itsellä loppuivat ajatukset.

Työpari oli tosi hyvä juttu oman jaksamisen kannalta mutta myöskin sen vuoksi, että koko ajan keskustelu kävi.

Kauhajoki, sivistystoimi

Työparin yhteistoiminta edellytti luottamusta, ammattitaidon tunnistamista ja itsenäistä ajattelua. Resilienssin näkökulmasta työparityö dialogisen viestinnän mahdollistajana antoi tilaisuuden vaihtaa asiantuntijatietoa, harkita toimenpiteitä sekä testata erilaisia ideoita. Työtavan nopea käynnistyminen ja sen jatkuminen kertoo omalta osaltaan siitä, että kriisiorganisaatiossa avautui tilaisuus spontaanien toimintatapojen testaamiselle. Työparityö oli luonteeltaan arvostavaa ja se perustui vapaaehtoisuuteen ja luottamukseen. Seuraavaksi siirrytään käsittelemään kokemusta siitä, kuinka kompleksisen yhteiskriisin olosuhteissa erilaiset resilienssiä vahvistavat seikat vahvistivat kriisiorganisaatiota.

6.8 Työyhteisön ja kriisiorganisaation vahvistuminen

Organisaation resilienssiä lähestytään yleensä positiivisena ja haluttuna kehityskulkuna. Näkemyksenä on, että kriisiorganisaatio huonoista lähtökohdistaan huolimatta onnistuu vahvistumaan ja löytämään toimintamallinsa epävarmuuden olosuhteissa. Tämä on Nassim Talebin (2012) näkemys anti-fragiilista, iskunkestävästä ominaisuudesta resilienssissä. Norris ym. (2008: 130) määrittävät resilienssin prosessina, jossa häiriön jälkeen tarvittavasta muokkautumisesta tulee lopulta vahvistava positiivinen kapasiteetti. Alun sokkivaikutuksen jälkeen syntyy jotakin kokonaan uutta, ja organisaation jäsenet kykenevät asettumaan uudenvuorisiin asemiin kriisiorganisaation koheesion eli tiivistymisen myötä.

Koulusurmien aineistosta löytyi erilaisia selityksiä työyhteisön vahvistumiselle. Niitä olivat organisaation mataluus, avoin ja rehellinen viestintä, luottamuksen rakentuminen ja tuen tarpeeseen vastaaminen. Lisäksi paikkakunnalle tarjosivat apua useiden eri alojen asiantuntijat, jotka omalta osaltaan lisäsivät paikallista selviytymiskykyä.

Kriisiorganisaatio oli tavanomaista organisaatiota matalampi. Haastattelussa kuvattiin, miten matalassa organisaatiossa keskinäisen luottamuksen syntyminen vahvisti organisaatiota ja kuinka matala organisaatio edesauttoi ja myös pakotti toimimaan toinen toistaan tukien. Aineiston perusteella voidaan ajatella, että työyhteisön vahvistumisen edellytyksenä on organisaation luottamusta herättävä sekä tuomitsemista ja arvostelua välttävä työilmapiiri. Luottamusta oli omiaan herättämään myös se, että kriisissä ihmisistä paljastui voimavaroja, jotka ehkä arkityössä olivat jääneet piiloon tai huomaamatta.

No jos ajattelee esimiehen näkökulmasta, niin työyhteisö venyi upealla tavalla haasteen edessä. Koko työyhteisöä tarvittiin ja, kaikki työyhteisön jäsenet myöskin vastasivat myönteisesti tähän haasteeseen ja osoittivat venymiskykyä ja oma-aloitteisuutta monessa tilanteessa.

Kauhajoki, johtoryhmä

Luottamus toisten työskentelyyn oli syntynyt jo valmiusharjoituksissa, sillä niissä eri sektoreilla toimivat ihmiset olivat tutustuneet toisiinsa. Kriisitilanteessa luottamusta varten tarvittiin suoraa ja rehellistä viestintää, jolloin erilaiset näkökulmat edustivat rikkautta eikä kritiikkiä. Haastattelussa kerrottiin hyvästä ryhmähengestä, jossa ei ilmennyt syytöksiä tai riitoja, vaan sen sijaan ihmiset keskittyivät jakamaan ja tekemään tehtävät. Erityisesti korostettiin molemminpuolisen luottamuksen syntymistä työyhteisössä. Se ilmenee siten, että toisten työpanokseen voidaan luottaa ja siten että sovitut asiat tulevat tehdyksi.

(...) meillä kolmella oli hirveän hyvä yhteishenki. Siinä todella tarvittiin monet aivot. Meidän keskinäinen kunnioitus ja luottamus olivat

vahvaa. Se on kyllä ehdoton edellytys. Yhdessä tekemisen tunne on hienoa.

Jokela, kriisijohto

Aineistosta nousi esille myös kriisiorganisaatiossa toimivien kokemus tuen tarpeesta. Tukea tarvittiin ja sitä saatiin johtajuudessa, vaikeiden päätösten pohtimisessa ja erilaisissa jaksamiseen kannustavissa viesteissä kriisiorganisaation jäsenten kesken. Haastatteluissa todettiin, että ilman koko työyhteisön tukemista johtaminen olisi ollut vaikeaa, jollei mahdotonta kriisitilanteessa. Haastatteluissa kuvattiin, miten viestintä merkitsi kokemusta molemminpuolisesta tuesta esimiesten ja alaisten välillä. Haastattelussa kuvattiin, miten hyvin esimiestä pidettiin ajan tasalla, jolloin hän koki, että *johtajuutta kannettiin yhdessä*.

Työyhteisön jäsenet piti minua erittäin hyvin informoituna. Että me pohdittiin asioita aika paljo yhdessä, miten eri asiat ja ongelmat olisi hyvä ratkaista. Mutta sitten tietysti tuli myöskin se hetki, jolloin yhden pitää päättää kuinka tässä nyt toimitaan, minä tein päätöksen ja sitten toimittiin sen mukaisesti.

Kauhajoki, kriisijohto

Erilaisilla ammattilaisilla vahvistettuna kriisiorganisaatiot saivat tarvittavaa asiantuntijanäkemyistä ja traumaattisten tilanteiden osaamista. Nuorisotyön ja koulutoimen ammattilaiset ilmoittautuivat vapaaehtoisesti mukaan kriisi-työhön. Heidän lisäksi paikkakunnille saatiin joukko kolmannen sektorin toimijoilta ja paikallisilta seuroilta. Mukana oli valtakunnallisia järjestöjä, kuten Suomen Punainen Risti ja Rikosuhripäivystys. Myös paikallisia seurakuntia voitiin pitää koulusurmissa turvallisuusviranomaisten tukioorganisaationa.

(...) meillä oli uskomattoman hyvä tuuri tässä monelta osin. (...) saatiin saman päivän aikana tänne keskeisiä toimijoita, jotka tiesi, kuinka asioiden pitää mennä, eli meillä oli semmoista asiantuntija-apua siinä. Ei me jouduttu missään vaiheessa tilanteeseen, etteikö me olisi pärjätty sen kanssa.

Kauhajoki, kriisijohto

Asiantuntijoilla vahvistunut organisaatio kasvoi ja siihen tuli mukaan myös sellaisia henkilöitä, joita ei tunnettu aikaisemmin. Kasvaneen kriisiorganisaation johtaminen merkitsi tehokkaampaa sisäistä kriisiviestintää ja toiminnan koordinoitua. Sitä kuvattiin työnjaosta huolehtimiseksi ja organisaation järjestämiseksi. Näiden toimien tuloksena ihmiset tiesivät, mihin he menevät ja mitä he siellä tekevät. Viestinnän keskeinen rooli kriisiorganisaation vahvistumisessa korostui useassa haastattelussa. Kauhajoen terveyskeskuksella koontuvan johtoryhmän merkitys korostui haastatteluissa. Sieltä saatu tieto

vähensi organisaation sisäistä, hallinnollista eriarvoisuutta. Lisäksi johtoryhmästä saatua tilannetietoa käytettiin henkilökunnalta saadun asiakastiedon ja mediavälitteisen tilannekuvan kanssa yhdessä. Kriisin uhrien ja omaisten parissa toimivat toimittivat palautetietoa sovituista toimenpiteistä. Työyhteisö yhdistyi viestinnän avulla.

Me neljä oltiin koko ajan kriisikokouksissa mukana, että me tiedettiin koko ajan, mitä missäkin organisaatioissa tapahtuu, mitä niissä on meneillään. (...) johtoryhmätyöskentely oli sen kokonaisuuden johtamista, ja kun se toimi, huomasin että näinkin hyvin tämä voi mennä.

Kauhajoki, kriisijohto

Koordinointi ja tiedonkulusta huolehtiminen auttoi siihen, että työyhteisöä ei tarvinnut varsinaisesti johtaa, vaan kun esitettiin joku ajatus, niin se toteutettiin. Haastatteluissa itsenäisyyden kuvattiin johtuvan siitä, että ihmiset olivat ammattitaitoisia ja he toimivat sen mukaisesti. Kehittynyttä yhteistä tahtotilaa kuvattiin haastatteluissa yhteishenkenä, jossa on tekemisen meininki. Koulusurmissa työskentelemistä pidettiin ainutlaatuisena kokemuksena, jossa työyhteisössä oli helppo tehdä töitä ja olla. Työskentely kriisitilanteessa tuntui syvästi merkitykselliseltä ja tärkeältä. Työskentelyn kokeminen positiivisena erittäin negatiivisessa tragediassa vaikutti ristiriitaiselta. Kriisityöstä olikin vaikea kertoa ulkopuolisille.

(...) syntyi sellainen kielimuuri meidän ja muiden välille, koska se koulusurmissa työskentelyn kokemus on niin syvä, että sitä on hirveen vaikea välittää sitä kokemusta. Ne ihmiset, jotka eivät ole siinä sisällä sitä kriisiä niin he eivät ymmärrä sitä.

Kauhajoki, sivistystoimi

Kriisiorganisaatiot ja niiden yksittäiset jäsenet joutuivat hoitamaan työtehtävää, jota monessa mielessä voidaan pitää mahdottomana. Siitä huolimatta haastatteluissa kuvattiin työtä saavutuksina. Parhaana pidettiin yhteistyötä ja siitä saatuja ja onnistumisia sekä kokemusta siitä, että yhteistyössä ihmiset kykenevät tekemään mitä vaan.

Parasta oli semmoinen yhteen hiileen puhaltaminen. Siinä oli niin paljon sellaisia elementtejä, kun olisi keskellä sotaa. Minä olen siitä varma, että me mentiin kyllä äärirajoilla kaikki ja näytettiin se paras puoli itsestämme.

Kauhajoki, kriisijohto

Kriisiorganisaation vahvistumista kuvaa ehkä parhaiten toteamus, että *vaikka tilanne oli niin kaaottinen, niin me selvittiin siitä ja olen aika ylpeä meistä*. Siinä kiteytyy organisaatioresilienssi, jonka avulla koulusurmien traagisista

olosuhteista huolimatta tehtävä voitiin kokea positiivisena. Yhtenä syynä siihen oli työyhteisön tasa-arvoistuminen ja tilanteessa syntynyt vahva yhteishenki, jota haastattelussa kuvataan ”talvisodan hengen” kaltaiseksi. Silloin kaikki halusivat tehdä niin paljon kuin jaksoivat, omat resurssit kantoivat ja perhe-elämä antoi myöten. Kriisityössä kukaan ei kyseenalaistanut työaikoja, vaan kaikki keskittyivät työhönsä ja tulivat ja menivät itsenäisesti. Aineiston perusteella on mahdotonta sanoa, oliko kriitilanne uudenaikaisena haastena syynä luottamukseen syntymiseen, vai kehittyiko luottamus kriisityön aikana, kun siinä kehitetyt toimintatavat vakiintuivat ja osoittautuivat päteviksi.

6.9 Yhteenvedo kriisiorganisaation resilienssistä

Koulusurmien kaltaiseen vakavaan yhteisökriisiin vastaaminen asetti suuria vaatimuksia paikallisille turvallisuustoimijoille, mutta myös yksittäisten organisaatioiden toimintakyvylle. Turvallisuustoimijoiden välistä yhteistyötä haittaa usein paikallisen viranomaisverkoston kiinnittyminen kapeaan sektoriajatteluun, jossa jokainen asettaa omat tavoitteensa (McConnell & Drennan, 2006: 56.) Organisaatioiden tehokkuutta puolestaan haittaa Paraskevasin (2006: 895) mukaan se, että niiden resurssit, rutiinit ja asiantuntijuus perustuvat tavanomaisen työn tarpeisiin, jolloin ne eivät ole riittäviä poikkeuksellisen tilanteen vaatimuksiin. Erikoistilanteessa organisaation odotetaan olevan tilanteen vaatimuksiin joustavasti suhtautuva ja samalla riittävän kestävä vastustamaan epäjärjestystä.

Kriisitilanteeseen keskittyvät organisaatiot olivat suhteellisen pieniä verrattuna siihen suureen työmäärään, josta ne olivat vastuussa. Näin olleen pienen ryhmän jokaisen jäsenen työpanoksella oli suuri merkitys kokonaisuuteen. Koulusurmien trauman ilmapiiriä oli vaikea vastustaa, jolloin yhteisössä tuntui yleinen järkytys, sokki ja suru. Samalla työn ja vapaa-ajan rajat katosivat, työpäivät pitenivät ja vapaa-ajan palauttava vaikutus katosi, ja vaarana oli kriisin avainhenkilöiden väsyminen, uupuminen ja lopulta sairastuminen.

Yhteisökriisin aiheuttama epätavallinen työtehtävä asetti johtajuudelle suuret odotukset. Kompleksisessa kriisissä johtaja on joustavuuden mahdollistaja olematta organisaatioresilienssin estäjä. Hanénin (2017; 190) mukaan kriisijohtajan tehtäviä on luoda tilanteelle merkitys, tavoitteellinen suunta sekä huolehtia koordinaation mahdollistavasta alustasta, jossa johtaja huolehtii yhteenvedosta ja eteenpäin menosta. Kriiseissä tarvitaan symbolisia, kriisin yhteisöllistä merkitystä määrittelevää johtamista sekä jäsentävää, instrumentaalista johtamista (Christensen, Lægreid ja Hellebø Rykkja, 2013). Aineistosta voidaan huomata, että symbolisessa roolissa johtajalta odotettiin näkyvyyttä ja tilanteen sanoittamista. Instrumentaalinen johtaminen puolestaan näkyi erilaisissa konkreettisissa, hallinnollisissa ja resursseihin liittyvissä asioissa, jotka auttoivat orientoitumaan uudessa tilanteessa. Näiden lisäksi haastatteluissa ilmeni kolmas kriisijohtamisen ulottuvuus, huolehtiva johtaminen.

Aineistosta tuli esille myös kolme uudenlaista toimintatapaa, joilla kaikilla oli viestinnällistä vaikutusta. Ne olivat asiantuntijoiden roolin voimistuminen organisaatiossa, tunnetun soveltaminen tuntemattomaan tilanteeseen sekä työparityöskentelyn hyödyntäminen kahden tai kolmen asiantuntijan kesken. Sisäisen kriisiviestinnän näkökulmasta nämä merkitsivät suurempaa määrää asiantuntijatietoa, parempaa dialogia kollegojen välillä sekä turvautumista totuttuihin toimintatapoihin. Näillä erilaisilla johtamisen ja viestinnän ulottuvuuksilla voitiin vahvistaa organisaatiota ja muokata sitä kriisitilanteen vaatimuksiin.

Koulusurmien vaatimia tukitoimenpiteitä varten paikkakunnalle saapui eri alojen asiantuntijoita ja joukko koulutettuja vapaaehtoisia järjestöjen edustajia. Kriisiorganisaatiota pitää tarkastella erilaisten asiantuntijoiden ja niiden edustamien sektorien välisenä kumppanuutena, jolloin organisaatioiden jäsenillä voi olla erilainen näkemys kriisitilanteesta ja erilaiset tavoitteet sen suhteen (Chen, ym. 2013: 139). Etukäteen oli mahdotonta tietää, minkälainen kriisiorganisaation tulee olla, eikä sitä näin ollen voitu ylhäältä sanella. Voidaan ajatella, että kriisiorganisaatio oli luonteeltaan syklinen, orgaaninen prosessi, jota piti yhdessä kommunikatiivinen kanssakäyminen (ks. Johansen, Aggerholm & Frandsen, 2012: 271). Tämän takia ei ole itsestään selvää, että kriisiorganisaatiosta kehittyy toivottu tai täydellinen. Sen tehokkuutta määrittivät tavat, joille organisaatio kykeni vahvistumaan ja vastustamaan kriisistä aiheutuvaa epäjärjestystä sekä lisäämään järjestystä.

Analyysi osoitti, että kriisiorganisaatiosta löytyi sellaisia tekijöitä, joita hyödyntämällä kriisin työyhteisöä voitiin tukea ja vahvistaa. Jokelan ja Kauhajoen kunnissa ei ollut koettu vastaavan kaltaista tilannetta, ja silti kriisiorganisaatioista muodostui enemmän tai vähemmän toimintakykyinen ja päätöksiin kykenevä. Organisoitumisen lopputuloksen laadukkuutta on mahdotonta arvioida. Voidaankin ajatella, että varautumista ajatellen hyödyllisempää on prosessin tarkastelu. Saatoimme havaita, että kriisiorganisaatiosta tuli vahvempi, kun useita työpareja työskenteli eri tehtävissä. Huolehtiva johtaminen vahvisti työyhteisöjä, ateria kerrallaan. Symbolisen ja instrumentaalisen johtamisen tavat nähtiin tärkeinä, kuitenkin siten, että molempia tarvittiin. Toiminnassa vahvistuvan organisaation avulla oli mahdollista ylläpitää ja säilyttää kriisiorganisaation toimintakyky vastoinkäymisistä huolimatta.

7 Kriisiorganisaatioiden verkosto ja paikallisen turvallisuusjärjestelmän vahvistaminen

Yhteisökriisin kompleksisuutta kuvaa johtamisasetelma, jossa useat organisaatiot ja valtaosin toisilleen vieraat ihmiset pyrkivät ratkaisemaan ennalta tuntematonta tehtävää. Resilienssin eli selviytymiskyvyn näkökulmasta kriitistä on se, miten hyvin erilaiset julkiset ja yksityiset organisaatiot sekä eri alojen järjestöt onnistuvat sopeutumaan yhteistyöhön (Chen ym., 2013). Koulusurmissa arjen tehtäviin mitoitettut resurssit, eli työvoima ja asiantuntijuus, eivät voineet riittää kriisin myötä syntyneisiin lukuisiin erityistehtäviin. Niitä varten tarvittiin lisää tekijöitä ja useita eri alojen asiantuntijoita, jotka kriisi-työssä edustivat kuitenkin omaa organisaatiotaan ja sen tavoitteita. Kun arjen mittakaavan mukaan ajateltuja resursseja vahvistetaan kriisiorganisaatiossa, käytetään siitä käsitettä *redundancy*. Se on otettu kriisi- ja katastrofitutkimukseen informaatiotieteistä. Siinä yhteydessä käsite viittaa (tieto)järjestelmän vahvistamiseen ja sen luotettavuuden lisäämiseen. Kriisitilanteessa järjestelmän vahvistaminen sisältää mahdollisuuden ja riskin. Toisaalta vahvistaminen on etu, koska sen avulla turvallisuusjärjestelmä on tehokkaampi, toisaalta usean organisaation ja toimijan muodostama järjestelmä voi olla liian kompleksinen ja siksi haavoittuva. (Nowell, Bodkin & Bayoumi, 2017: 123 - 125).

Tässä luvussa tarkastellaan paikallista turvallisuusjärjestelmää ja paikallistason viranomaisyhteistyötä jäsentäviä seikkoja. Paikallistasolla tarkoitetaan alueellista hallintoaluetta, joka eroaa valtakunnallisesta tai yhden organisaation käsittävästä yksiköstä. Tutkimuskirjallisuudessa käytetään nimitystä hätätilaresilientti paikallisyhteisö (*Disaster resilient communities*), kun puhutaan paikallistason selviytymiseen liittyvistä seikoista ennen kriisiä, akuutin kriisin aikana tai sen jälkeen (Chen, ym., 2013). Paikallistason selviytymistä määrittää olemassa oleva aineellinen pääoma, kuten taloudelliset, materiaaliset ja teknologiset seikat sekä niiden lisäksi aineettomasta eli sosiaalisesta pääomasta johtuvat seikat kuten ne yhteistyön keinot, joilla ihmiset yhdistyvät ratkaisemaan kriisitilannetta (Doerfel, Lai & Chewing, 2012). Ratkaisemista varten tarvitaan organisaatiota. Tässä luvussa keskitytään paikallistason turvallisuustoimijoiden sosiaalisen järjestelmän ratkaisuihin eli kriisiorganisaatioiden verkostoon. Seuraavissa alaluvuissa kuvataan eri kriisiorganisaatioiden toimintaperiaatteita keskittymällä niiden tarkoitukseen ja käyttökelpoisuuteen kriisin ratkaisemisessa.

Koulusurmien verkosto piti sisällään seuraavat kriisiorganisaatiot:

- Evakuointikeskus, joka tarjosi välittömän suojan vaaraan joutuneille
- Johtokeskus eli Tukitoimintojen johtoelin (Tuje), jossa johdettiin kriisiä koordinoimalla välittömiä toimenpiteitä
- Tukikeskukset kriisin välittömille ja välillisille uhreille
- Mediakeskus paikkakunnalle saapuneita median edustajia varten

Koulusurmissa Kauhajoella toimi useampia yksiköitä kuin Jokelassa, ja myös keskeinen koordinoiva johtokeskus, joten siltä osin tämä luku perustuu pääasiassa Kauhajoen kokemuksiin. Kriisitilanteita yhdisti se, että niissä yleensä toimi paikallisten viranomaisten lisäksi myös ulkopuolista työvoimaa. Tästä syystä niissä tuli ajankohtaiseksi joukko hallinnollisia seikkoja, kuten kysymys uusien ihmisten perehdyttämisestä, työnjaon selkeyttämisestä, kokonaistoiminnan koordinoinnista sekä palautteen keräämisestä. Ratkaisemattomina nämä kysymykset voivat olla riski yhteistyön onnistumiselle (Nowell, Bodkin & Bayoumi, 2017: 132). Organisaation verkostolla viranomaisyhteistyöhön saatiin järjestystä, mutta sillä oli myös konkreettista merkitystä. Ilman tiloja ja niissä järjestettyjä palveluja koulusurmien kohteeksi joutuneet ihmiset jäävät vaaraan, vaille tietoa tapahtumista ja niiden seurauksista sekä ilman asianmukaista tukea. Paikallistason organisoitumisen suunnitteleminen ja kriisiorganisaatioiden verkoston perustaminen sekä niiden toimintaperiaatteiden suunnitteleminen voisi toimia lähtökohtana myös alueellisessa varautumisessa, johon siirrytään seuraavaksi.

7.1 Resilienssiä lisäävä alueellinen varautuminen

Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksessä alueellisen varautumisen nykytilasta todetaan mielenkiintoisella tavalla, että erilaisten uhkien toteutumiseen tulisi varautua sen vuoksi, että ne eivät vaarantaisi sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaa (STM, 2014: 37). Uhkan ei siis nähdä kohdistuvan alueen asukkaisiin vaarantamalla heidän turvallisuutensa, vaan uhkana on järjestelmän toimivuuden vaarantuminen. Tällainen ajattelu noudattaa yritysmaailman jatkuvuussuunnittelua, jonka mukaan varautuminen on rutiinimaista ja tähtää yrityksen toiminnan jatkumiseen missä tahansa poikkeuksellisessa tilanteessa (esim. Cerullo & Cerullo, 2004). Jatkuvuussuunnittelusta on lyhyt matka resilienssiä tukevaan varautumissuunnitteluun. Kyse on alueellisen ja paikallisen selviytymiskyvyn kehittämisestä, josta eri organisaatiot kantavat kollektiivista vastuuta ilman ilmeistä hätä- tai vaaratilannetta (Chen, ym., 2013). Alueellista resilienssiä lisäävä varautuminen voidaan nähdä kollektiivisena prosessina, jossa erilaiset organisaatiot yhdessä kykenevät vastaamaan erilaisten poikkeustilojen vaatimuksiin (Abrahamsson, Hassel, & Tehler,

2010). Resilienssiin tähtäävä varautuminen ei merkitse konsulttityönä laadittuja dokumentteja, vaan alueellista selviytymiskykyä luodaan rutiininomaisesti, yhteistyössä ja prosessinomaisesti.

Koulusurmat kokeneet kuntatoimijat pohtivat varautumiseen liittyviä kysymyksiä. Niistä ilmeni, että valmiussuunnittelulla ymmärretään tyypillisesti suunnitelmaa dokumenttina, jonka olemassaolo ei kuitenkaan taannut työyhteisön varautumista kriisitilanteeseen.

Valmiussuunnitelma on kyllä olemassa, mutta en ole nähnyt sitä. (...) Sitten meillä on 45-sivuinen kriisiviestintäsuunnitelma. Viimeisen puolen vuoden aikana valmiussuunnittelun johtoryhmä ei ole kokoonnutunut, enkä ole joutunut niiden asioiden kanssa tekemisiin. Olen käynyt lääninhallituksen järjestämällä koulutuspäivällä alkusyksyllä (muutama kuukausi ennen koulusurmia).

Jokela, kriisijohto

Haastatteluissa ehdotettiin valmiusharjoitusten suunnittelun muuttamista niin, että tietyn erityistilanteen sijaan suunnitelma keskittyisi nykyistä yleisemmälle tasolle.

(...) valmiudet kaiken tyyppisille onnettomuuksille pitäisi olla. Niitä pitäisi harjoitella, sillä se ei riitä, että suunnitelma on paperilla. Ne tilanteet voivat olla niin erilaisia ja akuutteja. Sellaisia (harjoituksia), että se toimiminen pitäisi jollain tavalla niin kuin selkäytimessä, että olisi jonkinlainen toimintakaava aivoissa, että kuinka nyt pitää tehdä.

Kauhajoki, kriisijohto

Haastatteluissa nousi esille myös työnjako. Niissä ehdotettiin varautumista, jossa voisi linjata työnjakoa ja johtosuhteiden jakautumista, jotta eri organisaatioiden roolit ja tehtävän rajaaminen varsinaisessa kriisitilanteessa olisi helpompaa. Haastatteluissa kerrottiin, että oman tehtävän määrittelyssä auttoi lainsäädännön linjaukset. Lisäksi oman roolin löytämistä helpottaisi se, että kriisiorganisaation työnjako noudattaisi mahdollisimman pitkälle normaaliorganisaatiota.

Valmiussuunnittelun mukainen johtoryhmä on sillä lailla linjassa, että se vastaa normaalitilanteen organisaatiota.

Jokela, kriisijohto

Varautumisprosessissa ihmiset tutustuvat toisiinsa. Haastatteluissa todettiin, että silloin myös viimeksi organisaatioon tulleet tarvitsee liittää mukaan kriisiorganisaatioon. Lisäksi erilaisiin koulutuksiin ja seminaareihin osallistumista pidettiin hyödyllisenä osana varautumista. Tilaisuuksissa eri toimijat tulevat tutuiksi, voidaan tutustua eri alojen ihmisiin ja heidän tehtäviinsä. Tutustujan ihmisten kanssa on helpompi toimia kuin tuntemattomien.

Hän tiesi että minä kuulun valmiussuunnittelun johtoryhmään, ja siksi hän kutsui minut, jotta voisimme suunnitella miten ensitiedote kirjoitetaan.

Jokela, kriisijohto

Varautumissuunnittelun tuloksena toiminta saadaan käyntiin, kuten Kauhajoen esimerkki osoitti. Harjoituksen tuloksena Kauhajoen terveysasemasta muodostui kriisitoiminnan keskus, jonne perustettiin johtokeskus ja sen läheisyyteen erilaiset tukikeskukset. Varautumista pidettiin suurimpana syynä sille, että kaikki keskeiset toimijat kerääntyvät kriisitoiminnan keskukseen. Muita kokoontumispaikkoja ei tullut edes mieleen, sillä pandemiaa varten harjoiteltaessa paikan havaittiin olevan sopiva kriisityötä ja viestintää varten. Haastatteluissa kuvattiin, miten terveyskeskuksen varautumisessa kiinnitettiin huomio valmiuden nostamiseen niin, että poikkeustehtävässä on käytettävissä riittävän paljon työntekijöitä.

Meillä on terveydenhuollossa valmiussuunnitelma, jonka mukaan terveyskeskuksen tehtävä on kartoittaa tilanne ja sen jälkeen alkaa kerätä reserviä eli varaudutaan sillä tavalla siihen mitä sitten onkin tulossa. (...) meillä oli ollu vasta kokouksia siinä vuoden 2008 aikana, mutta ministeriöstä on tullut uusi ohjekirja. Kurikan valmiussuunnitelman pohjalta me on mietitty, miten elektiivinen toiminta perutaan ja miten esimerkiksi aamuvuoroja ei päästetä kotiin, vaikka iltavuoro tulee, että aletaan kerätä reserviä.

Kauhajoki, kriisijohto

Haastatteluissa kerrottiin, että Kauhajoella oli järjestetty Jokelan tapahtumien jälkeen valmiusharjoitus kuntaorganisaatiolle. Valmiusharjoitukseen eivät kuitenkaan osallistuneet kaikki kunnan yksiköt. Toteutuneessa kriisissä huomattiin valmiusharjoituksen merkitys erityisesti viestinnässä. Saatettiin myös havaita, kuinka ne yksiköt, jotka eivät osallistuneet harjoituksiin, eivät osallistuneet samalla intensiteetillä viestintään. Lisäksi vasta todellisessa tilanteessa huomattiin joukko viestinnän teknisiä ongelmia, kuten että sähköposteihin reagoitiin pitkällä viiveellä eikä tehokkaita viestintäkeinoja ollut mietitty ennen kriisiä.

Kyllä huomasin, että ihmiset, jotka olivat harjoituksissa mukana, ne olli nyt täysillä mukana viestinnässä, (...) minun mielestäni valmiusharjoitus opetti sitä, mitä kerrotaan suurelle yleisölle, miten käynnään tiedotusvälineisiin. Miten lähestytään asiaa niiden parissa, joita se ei kosketa (henkilökohtaisesti), miten toimittiin koulussa ja läheisten kanssa, kyllä siitä harjoituksesta paljon oli hyötyä.

Kauhajoki, kriisijohto

Yhteisökriisin kompleksisuus on turvallisuustoimijoita voimakkaasti kuormittava tekijä, kuten luvut 4 ja 5 osoittivat. Voidaan ajatella, että varautumisen yhteydessä tapahtuva työnjaon ja johtosuhteiden selkeyttäminen tukisi osaltaan alueellisen resilienssiä, sillä ennalta tunnetut asemat ja omaan tehtävään keskittyminen luovat järjestystä. Resilienssiin keskittyvässä varautumisessa korostuvat erilaiset ennakkointia helpottavat ja epäjärjestystä vähentävät seikat. Kriisin puhjettua alueelliset toimenpiteet on tarpeen käynnistää välittömästi. Ensimmäinen niistä on evakuointikeskuksen perustaminen.

7.2 Evakuointikeskuksen rooli ja tehtävä yhteisökriisissä

Evakuoinnilla tarkoitetaan henkilöiden tai laajemman väestön järjestäytynyttä siirtämistä turvaan uhkaavasta tilasta tai ympäristöstä (STM, 2015:1). Kiireellinen evakuointi kuuluu alueellisten pelastusviranomaisten toimivaltuuksiin, jolloin heillä on oikeus onnettomuuden torjumiseksi ja vahinkojen rajoittamiseksi sekä vaaran välttämiseksi määrätä ihmisiä suojautumaan sekä evakuoida ihmisiä ja omaisuutta (SM, 13/2016). Sosiaali- ja terveysministeriön ohjeistuksessa evakuointikeskuksen perustamiseksi (STM, 2015:1) esitetään sen toiminnasta seuraavia seikkoja:

- Evakuointiin sopivat tilat kartoitetaan jo alueellisen valmiussuunnittelun yhteydessä viranomaisten yhteistyönä
- Tiloissa tulee olla mahdollisuus lepoon, ruokailuun ja henkilökohdallaiseen hygieniaan sekä psykososiaaliseen tukeen ja fyysiseen ensiapuun
- Kunnan tai kuntayhtymän sosiaali- ja terveydenhuollon vastuut painottuvat evakuoitujen henkilöiden huoltoon ja psykososiaaliseen tukeen liittyviin tehtäviin
- Evakuoidut henkilöt rekisteröidään
- Suuronnettomuuden evakuointia ja evakuointikeskusta johdetaan viranomaisten yhteistyönä
- Vapaaehtoistoimijat nähdään voimavarana evakuointitilanteiden huollon ja tuen järjestämisessä, mutta vastuu toiminnan suunnittelusta ja toteuttamisesta on viranomaisilla

Tämän tutkimuksen aineistosta saatiin kokemukseräistä tietoa, jonka avulla evakuointikeskusta kriisiorganisaationa voisi kehittää. Ensinnäkin tilojen sopivuus suoja- ja työtilaksi olisi hyvä varmistaa jo etukäteen. Kunta hallinnoi yleensä suurta määrää alueensa kiinteistöstä, jolloin sen panos evakuointisuunnitelman tekemisessä olisi perusteltua. Evakuointitila toimii myös kymmenien ihmisten työpaikkana, jolloin sen viestintävalmiuksiin ja työtiloihin olisi tarpeen kiinnittää huomiota. Hankilötietojen rekisteröinti vaatii suunnittelua, johtamista ja resursseja. Yhteisökriisissä välittömässä vaarassa voi olla

jopa satoja ihmisiä, kuten koulusurmissa. Tämän takia evakuointikeskuksessa rekisteröidään kymmenittäin, jopa sadoittain henkilötietoja, jolloin rekisteröinti ei välttämättä onnistu ilman ennakkointia.

Koulusurmissa tilanne oli vaarallinen siihen asti, kun syyllinen tai syylliset ja heidän olinpaikkansa oli selvitetty. Siihen asti lukuisat ihmiset olivat välittömässä vaarassa. Koulusurmissa huomattiin, miten paljon kriisin olosuhteet sanelevat evakuoinnin toteutumista. Kauhajoella koulurakennuksesta koonnuttiin ensin koulun eteen, ja sen jälkeen poistuttiin maltillisesti ja järjestyneesti väistötiloihin, jonne oppilaitoksen väelle järjestettiin välitöntä tukea (Hietarinta ym., 2010). Kauhajoella poliisi arveli, että kauppaopisto on riittävän turvallinen paikka, koska se sijaitsee riittävän etäällä tapahtumakoululta. Lisäksi se osoittautui hallinnollisesti hyväksi paikaksi, sillä myös pelastustoimia johtanut pelastuslaitos sijaitsi evakuointipaikan läheisyydessä.

(...) minä olen kouluttanut siellä koululla henkilökuntaa, ollaan tehty paljon yhteistyötä ja pelastussuunnitelmat on ajan tasalla varmasti. Pelastussuunnitelman mukaan tulipalossa kokoontumispaikka on ensisijaisesti koulun edessä kentällä, ja seuraava siitä on kauppaoppilaitoksella. Koska pihalle ei nyt voinut jäädä, niin me menimme opettajan johdolla sinne kauppaoppilaitokselle. Sinne järjestettiin heti aseelliset poliisit vartioon, kun sellainen pieni pelko oli, että se lähtee se ampuja sieltä koululta (...).

Kauhajoki, poliisi- ja pelastustoimi

Jokelassa maltillinen ja järjestäytynyt poistuminen koulun tiloista ei ollut mahdollista. Tapahtumakoulusta paettiin useaan paikkaan, ennen kaikkea Jokelan kirkolle ja sen viereiselle ala-asteelle. Myöhemmin suuri osa nuorista hakeutui Tuusulan kunnan nuorisotila Monariin, joka oli nuorille ennalta tuttu paikka. Haastatteluissa kuvattiin, miten yläasteen oppilaille ennestään tutun alakoulun pihalle juoksi oppilaita, joita koulun rehtori ja opettajat haalivat nopeasti sisälle. Myöhemmin poliisi oli arvioinut, että vähintään 400 henkilöä hakeutui suojaan, sillä seurakuntasalilla ja alakoulussa oleskeli molemmissa runsas 200 ihmistä. Alakoulussa tieto joukkomurhasta levisi nopeasti, ja siellä oli viranomaisia parempi käsitys tapahtumista, koska kriisin tietolähteet olivat talon sisällä. Pienemmät koululaiset kuulivat vanhemmilta koululaisilta tuoreeltaan joukkomurhan yksityiskohtia.

(Ala-asteen) koulua tämä tilanne on kyllä kovasti koskettanut. Oli käsin kosketeltavaa se, miten sillä tapahtui turvallisuuden menetys.

Jokela, seurakunta

Evakuointikeskuksessa ihmiset saatiin suojaan ja koottua yhteen paikkaan ottamaan yhteyttä läheisiinsä ja jakamaan kokemusta toisten kanssa. Jokelassa evakuoituneet olivat nuorempia, ja siksi kunta pyysi vanhempia noutamaan heitä

kotiin. Jokelan kirkkosalissa vanhempia odotti satamäärin kotiin pääsyä odottavia oppilaita. Haastatteluissa kerrottiin, että paikan päällä työskentelevien aikuisten tehtävänä oli rauhoitella ja tarjota syötävää ja juotavaa sekä varmistaa, että lapset ja nuoret ovat olleet yhteydessä kotiväkeen. Evakuointi antoi turvallisuustoimijoille aikaa organisoitua ja miettiä seuraavaa askelta. Evakuointikeskukseen saapuivat myös ensimmäiset kolmannen sektorin toimijat, jotka olivat saaneet hälytyksen koulusurmista jo ennen kunnanjohtoa. Haastatteluissa kerrottiin, miten Suomen Punaisen Ristin henkilökuntaa ja vapaaehtoisia lähti paikkakunnalle ohjeinaan etsiä taajamasta kriisin johtopaikka ja kysyä sieltä, mihin ihmiset on evakuoitu ja sen jälkeen mennä sinne tarjoamaan henkistä ensihuoltoa ja tukea.

Sitä ei edes silloin ymmärtänyt, jälkeenpäin olemme ihmetelleet, että mistä ne tulivat. Ehkä Jokelakin on opettanut, että sitä väkeä tarvitaan ja sitä tuli. SPR:n ihmiset olivat niin omatoimisia, että nuorisotalolla he olivat heti nostaneet meidän yksiköitten kanssa valmiuden, ja osa meni evakuointikoululle.

Kauhajoki, kriisijohto

Jokelan kirkko osoittautui pian tilaksi, jossa viestintätekniikka oli puutteellista. Kirkon tietojärjestelmät olivat tarkoitettu seurakunnan käyttöön eikä kunnalla ollut niihin yhteyttä. Omat viestintävälineet olivat kunnantalolla, eikä mukana ollut riittävästi korvaavia välineitä. Toimivaa televisiota ei ollut käytössä, joten kirkolla ei voitu seurata ylimääräisiä uutislähetystyksiä. Harvalla oli edes latausjohtoja mukana, jolloin puhelimesta loppuvat akut. Haastatteluissa todettiin myös, että ylimääräiset ladatut puhelimet olisivat olleet tarpeen.

(Kirkolla) meillä ollut edes läppäreitä siellä, että olisi voinut seurata sähköpostia. Eihän siellä kirkolla tiennyt mitään, me olimme ihan supussa siellä. Seurakunnan koneilla otettiin yhteyksiä jonnekin, ja se oli todella hankalaa se yhteydenpito.

Jokela, sivistystoimi

Evakuointikeskuksen perustaminen nopealla aikataululla tarjosi poliisi- ja pelastusviranomaisille mahdollisuuden kuulla silminnäkijöitä. Evakuointikeskuksessa silminnäkijät kertoivat kunnanjohtolle tapahtumista koululla. Evakuoitujen rekisteröiminen ja silminnäkijätietojen järjestelmällinen kerääminen osoittautuivat vaikeiksi tehtäviksi, koska kirkolla ”ihmiset tuli ja meni” sisälle ja ulos, ilman että rekisteröivä taho olisi antanut heille jotain näkyvää merkkiä tietojen rekisteröitymisestä. Tietojen rekisteröinti ja silminnäkijöiden kuuleminen ovat ensimmäinen askel sille, että viranomaiset voivat selvittää kuolonuhrien henkilöllisyydet. Evakuoinnin jälkeen käynnistettiin välittömät tukitoimenpiteet ja johtoryhmän perustaminen. Johtokeskuksen perustamiseen ja sen merkitykseen siirrytään seuraavassa alaluvussa.

7.3 Viranomaisyhteistyön johtaminen ja tukitoimenpiteiden koordinointi

Koulusurmien kriisiorganisaatioille oli ominaista projektinomaisuus, kertaluontoisuus ja väliaikaisuus. Väliaikaisilta päätöksenteon yksiköiltä puuttivat hallinnolliset rakenteet ja ennalta tiedossa olevat johtosuhteet. Ahrnen ja Brunssonin (2011) määritelmän mukaisesti kriisiorganisaatioita voidaan ajatella osittaisina organisaatioina (*partial organization*), joilta puuttuvat määritellyt tehtävät ja jäsenyys, kaikkien tuntema sisäinen hierarkia ja rutiinit sekä oikeus valvoa ja sanktioida jäseniään. Kriisiorganisaatioita johdetaan ja ne toimivat viestinnän avulla. Viestintään perustuvat organisaatiot eivät ole staattisia yksiköjä, vaan ne syntyvät ja kehittyvät ja ovat toimintakykyisiä sisäisen kriisiviestinnän ja tilanneymmärryksen varassa (Bisel 2010, 124). Sisäisellä kriisiviestinnällä luodaan suhteita organisaation keskuuteen ja yhteistyötä tekevien organisaatioiden välille (Frandsen & Johansen, 2016; 2010; Taylor, 2011). Erilaisten organisaatioiden yhteistyössä sisäinen kriisiviestintä laajenee yli organisaatioiden välisten rajojen, jolloin voi kehittyä kollektiivinen mielipide tilanteesta (Frandsen & Johansen, 2017).

Viranomaisyhteistyön johtamisesta puhuminen herättää kysymyksen, miten yhteistyötä käytännössä tehdään: kuka johtaa ja mitä keinoja käyttäen yhteistyö voi olla johdettavaa. Johtamista voidaan ymmärtää paremmin analysoimalla viestintää. Kauhajoella yhteistyötä johdettiin viestinnällä johtoelinimisessä organisaatiossa, joka syntyi runsaan tunnin sisällä koulusurmien käynnistymisestä. Tutkimusaineisto kertoo, miten yhteistoimintaa johdettiin viestinnän keinoin. Kokonaisuuden johtaminen toteutui yhteisissä kokouksissa tiedonvaihdon avulla sekä vastaamalla ajankohtaiseen tiedontarpeeseen. Johtoelimen vallankäyttö toteutettiin kollektiivisesti kokouksissa, joissa puheenjohtajan tehtävänä oli huolehtia viestinnän jatkuvuudesta ja kattavuudesta.

Kauhajoella kriisiorganisaatioiden verkoston toimintaa koordinoi Tukitoimenpiteiden johtoeelin (Tuje). Tuje-nimitys tulee viranomaisten hallintokielestä, jossa sillä tarkoitetaan onnettomuustilanteessa perustettavaa pelastustoimen johtokeskuksen tukiorganisaatiota tai suuronnettomuuksissa uhrien tukitoimenpiteistä huolehtivaa johtoelintä (Pedak, 2006; 2010; Tikka, Hakala & Pedak, 2010). Molemmissa tarkoituksissa Tujen avulla voidaan ratkaista useampi yhteistoiminnan ja kokonaisuuden hallinnan ongelma, kuten miten yhdistää kaikki yhteistoimintaa tekevät organisaatiot, millä tavalla huolehtia heidän tiedonsaannistaan ja miten varmistaa se, että kaikki keskeiset asiat huomioidaan eivätkä eri tahot työskentele saman tehtävän parissa yhtä aikaa. Kauhajoella tähän tarvittiin yhteinen tila, jossa sähköpostilla saapuvat avunpyynnöt käsiteltiin yhdessä. Turvallisuustoimijat ja avustavat organisaatiot olivat läsnä, joten Tujen avulla oli mahdollista saada kokonaiskuva kriisitilanteesta. Jokelan koulusurmista ei onnistuttu luomaan vastaavaa johtamisjärjestelmää. Kuten luvussa 5 analysoidusta tilanteesta voitiin havaita, Tujen puuttuminen johti siihen, että kunnan vastuulta irtosi Jokelan kirkolla tehtyt

toimenpiteet eikä kunta kyennyt vastaamaan hallinnoimansa tapahtumakoulun tukitoimenpiteistä.

Johtoryhmän kokoontuminen yhteiseen tilaan käynnisti kriisin johtamisen. Varautumisen perusteella Kauhajoen pääterveysasema varattiin keskeiseksi toimintapaikaksi fyysisesti vammautuneita varten. Vaikka koulusurmissa korostui henkisen tuen tarve, toimijat hakeutuivat ja kokoontuivat terveyskeskukseen varautumisen perusteella ”ihan automaattisesti”. Terveysasema osoittautui hyväksi työtilaksi, sillä siellä oli käytössä neuvotteluhuone, Virve-puhelinyhteys sekä kunnan internetyhteydet. Kauhajoen kaupungin edustajien lisäksi terveysasemalle ilmoittautui paikkakunnalle saapuneet avustavien organisaatioiden edustajat, kuten SPR:n henkilökunta ja sen mandaatilla toimivat kriisiterapeutit. Terveysasemalta heidät saatettiin ohjata oikeisiin kohteisiin, jotta asiantuntijat eivät joutuisi vaeltamaan paikasta toiseen vielä täysin jäsentäytymättömässä alkutilanteessa.

(...) kyllä ne ensimmäiset tunnit olivat tosi vaikeita, sillä meidän oli käytössä vaan tieto, et varustautukaa suuronnettomuuteen pahimman mukaan. Mutta kellään ei ollut tietoa, tuleeko uhreja, tuleeko raaja-, vartalo-, päävammoja vai sitten vainajia. (...) kyllä siinä varmaan yli tunti meni ennen kun tiedettiin mitään. Poliisijohtoinen tilanne se oli, (...) niin kauan kun koululla ammuttiin, niin sinnehan ei saanut meidän hoitoyksikötkään mennä lähelle.

Kauhajoki, kriisijohto

Kauhajoella aloite johtokeskuksen perustamisesta ja sen toimintavaltuudet tuli kaupunginjohtajalta. Haastattelussa kerrottiin, kuinka kaupunginjohtaja antoi terveydenhuollolle kaikki valtuudet toimia toteamalla, että ”toimikaa pahimman mahdollisen mukaan ja nostakaa valmiutta”. Tilanteen kehittymistä seurattiin viereisellä kaupungintalolla poliisin johtamissa tiedotustilaisuuksissa, joista ensimmäinen oli vain noin kaksi tuntia surmatöiden alkamisesta. Haastatteluissa kerrottiin, kuinka johtoryhmän kokouksessa pohdittiin yhdessä rooleja, tehtäviä ja viestintätapoja, eli miten ja millaista kuvaa kriisitilanteesta välitettiin.

Tapahtumapäivänä oltiin useamman kerran täällä neuvotteluhuoneessa, kunnanjohtaja oli läsnä ja hän mietti sitä tiedotusta ja sitä, että kuinka me lähdetään tätä henkistä ensiapua viemään eteenpäin.

Kauhajoki, kriisijohto

Kokouksessa yhteistyön tavoitteeksi sovittiin, että toiminta keskittyisi täysin henkisen ensiavun käynnistämiseen ja sen tarjoamiseen sekä kaikkiin niihin liittyviin järjestelyihin. Tarkoituksena oli, että kaikki apua tarvitsevat saisivat sitä. Henkistä ensiapua nimitetään myös psykososiaaliseksi tueksi, jolla tarkoitetaan ensiavun antamista uhreille, uhrien omaisille ja lähiyhteisölle sekä henkilökunnalle järjestettyjä purkutilaisuuksia ja onnettomuuden osapuolille

järjestettyä jälkipuintia (STM, 2014:37). Järjestelmää varten pitää tietää, keitä uhrit ovat ja mitä he ovat kokeneet sekä kyetä luomaan riittävän kattava ja tavoitettava palvelujärjestelmä. Koulusurmista palvelujärjestelmä kohdistui useisiin satoihin ihmisiin. Henkisen ensiavun kokonaisuus jaettiin viideksi eri sektoriksi, jotka olivat kuolonuhrien omaisten tukipalvelut, tapahtumakoululle suunnattu tuki, muiden koulujen ja päiväkotien tuki, nuorille suunnattu tuki sekä erillisenä viestinnän sektorin tuki.

Jokelassa psykososiaalisen tuen kokonaisuuden johtamista ilman koorinoivaa yksikköä ja ilman kaikkia toimijoita yhdistäviä kokouksia kuvailtiin seuraavasti:

Johtaminen näyttäytyi minusta aika epämääräisenä. Jälkeenpäin ajattelun kunnan laajennetulla johtoryhmällä oli ehkä sellainen ajatus, että se varmasti luuli johtavansa sitä tilannetta. (...) Minulle jäi epäselväksi, kuka oli kunnan päävastuullinen tästä kriisikeskuksen toiminnasta. Yhteistyö kunnan toimijoiden kanssa toimi kuitenkin hirveän hyvin, se syntyi tilanteen luomasta pakosta.

Jokela, sivistystoimi

Tujessa kokonaisuutta koordinoivien kokousten tarve ja poikkeustoiminnan kesto arvioitiin kriisitilanteen aikana. Johtoelin kokoontui tarpeen mukaan, aluksi tiiviimmin ja myöhemmin harvemmin. Kahtena ensimmäisenä päivänä, tiistaina ja keskiviikkona, kokoonnuttiin useamman kerran päivässä. Sen jälkeen järjestettiin enää aamupäivä- ja iltapäiväkokous. Perjantaina tilanne rauhoittui, joten silloin riitti yksi kokous, jossa tehtiin päätöksiä viikonlopun yli maanantaiksi asti. Ensimmäinen kokous kesti muita pitempään, noin puolitoista tuntia. Haastatteluissa kerrotaan, että Tujen palaverit olivat hyvin yksityiskohtaisia. Aluksi kartoitettiin, mitä tiedetään kriisin yleistilanteesta sekä tekijästä ja hänen olinpaikastaan. Lisäksi selvitettiin, missä sijaitsevat eri toimipaikat eli kriisiorganisaatiot. Ja myöskin se, paljonko kriisissä on uhreja eli surmansa saaneita ja haavoittuneita.

Tiistaista sunnuntaihin toimi tämä poikkeusorganisaatio. Olimme ympärivuorokautisessa hälytysvalmiudessa ja sunnuntaina päätettiin, että nyt pyritään normaaliin toimintaan.

Kauhajoki, kriisijohto

Kokouksissa yhteistyön johtaminen merkitsi kokonaisuuden hallintaa ja toimenpiteiden koordinoimista. Kauhajoella tukitoimenpiteiden kokonaisuutta koordinoi sairaanhoitopiirin ylilääkäri eli paikallinen viranomainen. Koulusurmien jälkeen 2009 laadituissa kriisituen eli psykososiaalisen tuen ohjeistuksessa todetaan johtovastuusta siten, että kunnanjohtaja vastaa palvelukokonaisuuden hallinnasta sekä toimivaltaisten viranomaisten yhteistoiminnan

ja taloudellisten resurssien järjestämisestä (STM, 2009:16). Koordinoivan kokouksen ulkopuolella kukin mukana oleva toimija, kuten turvallisuus- ja avustava organisaatio, johti omaa kriisityötään ja -tehtäväänsä. Viranomaisyhteistyötä koordinoi kokousten puheenjohtaja, ja kriisityötä tekevät organisaatiot päättivät itse, miten Tujessa tehdyt päätökset jalkautettiin. Tuje toimi kokonaisuutta koordinoivana toimielimenä, eikä sillä ollut päätös- tai määräysvaltaa toisten turvallisuusorganisaatioiden tai avustavien organisaatioiden toimintaan.

Johtoryhmätyöskentely terveystieteiden keskuksella oli sen kokonaisuuden johtamisessa, se oli nimenomaan tätä työnjakoa ja organisaation järjestämistä, että ihmiset tiesivät mihinkä he menevät. Aika nopeasti huomasi että näinkin hyvin tämä voi mennä.

Kauhajoki, kriisijohto

Yhteistyön johtamiseen osallistuivat kaikki organisaatiot. Kauhajoella Tujessa oli mukana sairaanhoitopiirin lisäksi kunnan toimialajohtajia, kuten terveydenhoidon, sosiaalitoimen ja sivistystoimen edustajat sekä kolmannen sektorin toimijoita. Ensimmäisissä kokouksissa mukana olivat myös pelastuslaitoksen ja poliisin edustajat. Kolmannen sektorin avustavista organisaatioista SPR ja eri järjestöjen edustajat ja kirkko osallistuivat suurella panoksella kriisityöhön. Kokouksissa eri toimijat pääsivät keskustelemaan ja vaihtamaan tilannetietoa. Haastattelussa kerrottiin, että varsinkin alkuvaiheessa oli tärkeää kokoontua yhteen sopimaan asioista. Samalla voitiin muodostaa yhteistyötä tekevä yhteisö.

Se oli varmaan yksi tärkeimpiä asioita, että siihen kokoukseen kutsuttiin kaikki, jotka toimivat tämän kriisin puitteissa, meidän työntekijät, kaikki nämä kriisityöläiset, ihmiset ja kriisipsykologit, eli se tieto tuli yhtä aikaa kaikille.

Kauhajoki, kriisijohto

Tujessa määritellään, ketkä osallistuvat kokouksiin. Kauhajoella kokoustila oli välillä tupaten täynnä ihmisiä, mutta pidettiin tärkeänä, että kaikki mukana olevat toimijatahot olivat paikalla yhtä aikaa, sillä näin tieto levisi kaikille toimijoille yhtä aikaa. Kokoukset järjestettiin samaan kellonaikaan eri päivinä, jolloin ne tiedettiin ja muistettiin paremmin. Haastatteluissa kuvattiin hyvää yhteishenkeä viranomaisten ja avustavien organisaatioiden edustajien kanssa. Luottamusta osoitti se, että keskustelut olivat avoimia, jotta jokainen uskaltaisi ilmaista oman näkemyksensä asioihin.

Kokouksissa uskalsi (...) esittää omiin kokemuksiin vedoten ehdotuksia, miten ja mistä langasta nyt kannattaisi vetää ja mikä vyyhti on

kaikkein eniten solmussa. Siellä ei ollut hierarkkista henkeä, vaan saatiin aikaan hyvä työyhteisö mikä myös toimii, eikä ihmiset olleet vieraat toisillensa. Hyvin avointa se puhe ja keskustelu kyllä oli siellä.

Kauhajoki, sivistystoimi

Ohjeistuksen mukaan kriisitilannetta johtava viranomainen huolehtii viestinnästä, jonka pohjana on reaaliaikainen ja oikeisiin tietoihin perustuvat tilannetietoisuus (STM, 2014:37). Koulusurmissa yhteistyötä johtava toimielin vastasi ulkoisen kriisiviestinnän kokonaisuudesta. Lisäksi Tuje-työskentely tarjosi mahdollisuuden sisäiselle kriisiviestinnälle eli tilannetajun ja -ymmärryksen muodostumiselle. Poliisin johtamista tiedotustilaisuuksista, johtoryhmätyöskentelystä ja omasta kriisiorganisaatiosta saatua tietoa yhdistämällä saatiin riittävä määrä tilanneymmärrystä toimenpiteitä ja viestintää varten. Johtoryhmän kokouksissa käsitelty tieto valitettiin soveltuvien osien omalle työyhteisölle ja myös omalle esimiehelle.

Ajatukset eivät ehtineet katketa kun sen jälkeen kun pääsin pois johtoryhmäkokouksesta, yritin tyhjentää kokouksissa saadut tiedot parissa minuutissa omalle porukalle ja sen jälkeen taas yritin kertoa puhelimesta näitä taustatietoja toimittajille.

Kauhajoki, sivistystoimi

Kauhajoen tukitoimenpiteiden johtoelin loi viestintäkanavan tukea pyytävien ja sitä organisoivien välille. Avunpyyntöjä varten johtoryhmä perusti oman sähköpostiosoitteen kriisituki@kauhajoki.fi. Se osoittautui hyväksi ratkaisuksi, sillä sähköpostia käytettiin paljon ja johtoryhmä sai valtaosan avunpyynnöistä kirjallisena. Avunpyynnöt saatiin koottua yhteen paikkaan, ja samalla voitiin vähentää myös puhelujen määrää, sillä todennäköisesti muussa tapauksessa pyynnöt olisi tehty soittamalla. Lisäksi kirjallisessa viestinnässä oli omat etunsa. Avunpyynnöissä oli valmiina tarvittavat tiedot eli yhteydenotto- ja avunpyyntö sekä pyynnön esittäjän nimi ja puhelinnumero. Sähköpostissa avunpyynnöt kerättiin yhdelle alustalle, jonka jälkeen avuntarve koordinoitiin kokouksessa mukana olleiden kesken. Kokouksissa voitiin selkiyttää vastualueet ja keskinäinen työnjako käsittelemällä keskitetysti saapuneet avunpyynnöt ja kirjaamalla ylös niistä vastaavat tahot.

Sähköpostiosoite laitettiin kunnan nettisivuillekin. Ilman sitä meillä ei olisi kukaan pysynyt selvillä siitä, että mitä apua ja muuta missäkin tarvitaan.

Kauhajoki, kriisi johto

Tujessa kehitettiin erityinen tilannepöytäkirjan ja kokouspöytäkirjan yhdistävä dokumentti. Kokousmuistioden pitäminen oli juoksevaa dokumentointia, jossa jatkuvan dokumentoinnin työmenetelmän avulla kirjattiin kokouksessa tehdyt päätökset. Kunkin avunpyynnön kohdalla kokouksessa sovittiin,

mikä ryhmä ottaa minkäkin avunpyynnön huolehtiakseen. Ilman tehtävien ja vastuutahojen kirjaamista kukaan ei olisi voinut pysyä selvillä, kuka tekee mitäkin ja missä.

Kyllä siinä tuli semmosta epävarmuutta jo, kun sitä porukkaa oli niin paljon, pelkästään varmaan 20 henkeä oli muualta tulleita henkisen ensiavun auttajia. (...) siinä olisi voinut tulla myös päällekkäisyyksiä.

Kauhajoki, kriisijohto

Työmenetelmässä kokousmuistioon kopioitiin yhteydenotot maalaten ne punaisella fontilla. Kun kokouksessa oli sovittu tehtävän vastaanottamisesta, punainen fontti maalattiin mustaksi ja muistioon kirjattiin tehtävän vastaanottajat. Tällä tavoin dokumentin punaiset merkitsivät keskeneräisiä töitä ja mustalla näkyvät sovittuja tehtäviä. Samalla johtoryhmän kokousmuistiosta kertyi kolme mapillista kriisityöntilannepäiväkirjaa, joka myöhemmin välitettiin rikostutkintaa tehneelle Onnettomuustutkintalautakunnalle ja muille taholle. Kriisiorganisaatiossa tehty kokonaisuuden johtaminen näkyi kumuloituvassa muistiossa. Organisaatiossa pelkkä keskustelu on vain jaettuja ajatuksia, ja vasta päätösten tekeminen ja niiden kirjaaminen voi ohjata tarkoituksenmukaista toimintaa (Schoeneborn ym., 2014, 300).

Eli sit me nähtiin, että jos oli koko sivu punasta, niin meillä on niin paljon työtehtäviä, mitkä pitäisi jakaa. Muistio heijastettiin kokouksen ajan seinälle, niin kaikki näkee, et jaha, noin paljon punaista, et nämä työt meidän pitäisi jakaa keskenämme. Jos koko sivu oli punaista, niin nähtiin heti, että meillä on paljon jaettavia työtehtäviä.

Kauhajoki, kriisijohto

Kauhajoen johtoryhmässä viestittiin myös ulkoisesti tukitoimenpiteiden kokonaisuudesta. Haastatteluissa kerrottiin, miten kokouksissa päätettiin erilaisten tiedotteiden laatimisesta ja niiden sisältämistä asioista sovittiin yhdessä useamman henkilön voimin. Esitys tiedotteen sisällöstä toimitettiin viestinnästä vastaavalle, joka puolestaan muokkasi ja välitti sen eteenpäin. Kriisitiedotteet päivitettiin kunnan kotisivuille, jossa ne olivat kuntalaisten, suuren yleisön ja median nähtävillä.

Nettisivuille syötettiin ajankohtaista tietoa niin nopeasti kuin kaksi henkilöä kykeni, tiedote omaisille, siitä että mihin he voivat soittaa ja erilaisista päivystysnumeroista.

Kauhajoki, kriisijohto

Koulusurmissa avun ja tuen tarpeessa oli satoja ihmisiä, ja apuun vastasi kymmeniin nouseva määrä eri alojen asiantuntijoita. Kauhajoen terveysasemalla

toiminutta johtokeskusta voidaan ajatella kompleksisuutta vaimentavana organisaationa (*Complexity absorbing organization*; Gilpin & Murphy 2010: 688). Johtokeskuksessa oltiin avoimia erilaisille tietolähteille, ja siellä yhteistyö toteutui ja siihen osaa ottavat organisaatiot muokkautuivat tilanteen vaatimuksille ja tekivät tarpeellisia ratkaisuja. Kauhajoella luotu malli tukitoimenpiteiden johtojen toiminnasta antaa esimerkin tehokkaasta yhteistyön johtamisesta ja tilanneymmärryksen luomisesta.

7.4 Kriisin uhrien tukitoimet

Yhteisökriisin välittömän tuen tarjoamisessa korostuu resurssien riittävyys kattavan tukijärjestelmän luomiseksi. Tukijärjestelmää luotaessa on syytä huomioida eri toimijoiden vastuut ja tiedostaa viranomais toimijoiden lisäksi myös yksityisten palveluntuottajien, järjestöjen ja seurakuntien rooli yhteistyössä (STM, 2014:37). Kansainvälisessä kriisitutkimuksessa yhteistyöstä käytetään käsitettä julkisen ja yksityisen kumppanuus (*Public-Private Partnership*, PPP) (Chen, Chen, Vertinsky, Yumagulova & Park, 2013). Koulusurmissa viranomaisia avustavien organisaatioiden joukossa Suomen punaisen ristin (SPR) rooli oli näkyvä. SPR:n erityisasemaa järjestökentässä määritellään laissa Suomen Punaisesta Rististä 25.2.2000. Hallinnollisesti SPR:n kottimaan valmiustoiminta jakautuu keskustoimistoon, osastoihin ja piireihin. Sisäisessä työnjaossa SPR:n osastot auttavat paikallisia turvallisuusviranomaisia, ja aluetason piirit koordinoivat ja tukevat osastoja omalla alueellaan. SPR:n piirin vastuulla on myös koordinoita 50 organisaatiosta muodostunutta Vapaaehtoista pelastuspalvelua (Vapepa). Laajavaikutteisessa kotimaisessa kriisissä voidaan SPR:n toiminnan yleisjohto siirtää hallinnollisesti ylemmälle tasolle keskustoimistoon, joka pitää myös yhteyttä ministeriöihin. SPR:n kriisivalmiuteen liittyy keskeisesti koulutetut, palkattomat vapaaehtoiset sekä kriisi- ja traumapsykologiaan erikoistuneiden psykologien ryhmä. SPR:n mandaatilla toimivat kriisipsykologit eivät ole palkattomia vapaaehtoisia, vaan saavat kriisissä suorittamastaan tehtävästä palkkaa. (Tikka, Hakala, Pedak, 2010.) Koulusurmissa työskenteli myös muiden järjestöjen edustajia.

Jos ajatellaan, että jokainen vapaaehtoinen teki oman työvuoronsa, niin kyllä se vastasi kymmeniä tunteja vapaaehtoistyötä täällä, yksi ihminen. Ja jos niitä oli joku 100, 120 eri henkilöä niin kyllä heidän panos oli suuri.

Kauhajoki, kriisijohto

Koulusurmissa SPR:n edustajat muodostuivat pienestä määrästä oman ryhmänsä hallintotehtävissä olleista työntekijöistä, kriisipsykologien ryhmästä ja suuremmasta määrästä koulutettuja vapaaehtoisia. Kauhajoella toimi SPR:lta saatujen tietojen mukaan kaikkiaan yhteensä 160 vapaaehtoista, 9 henkisen

tuen kouluttajaa, 10 valmiusryhmän psykologia ja 10 muuta työntekijää. Sekavassa kriisitilanteessa korostuu selkeys viranomaisvastuussa toimivien organisaatioiden ja niitä avustavien tahojen välillä (Doerfel, 2015). Työnjaosta sopiminen voi kuitenkin olla vaikeaa silloin, kun työnjaosta ei ole aiempaa kokemusta ja avustavat organisaatiot saapuvat tapahtumapaikalle nopeasti, ilmoittamatta ja itse paikkansa hakien, samalla kun viranomaisten organisoituminen on vielä kesken.

Terveyskeskuksen aulaan ensimmäiset SPR:n kriisivalmiusihmiset tuli melkein heti. Nuorisotalolle ne tulivat kahdentoista - yhden välillä, tosi nopeasti ne ovat olleet täällä.(...) Psykologit olivat nähneet uutisointia ja ne tulivat tänne, hyvä ettei heti 12:n jälkeen. (...) kun ne kuulivat (ampumisista), ne miettivät että nyt pitää lähteä paikan päälle. Kukaan ei ehtinyt edes pyytää pääsyä mukaan eikä ilmoittaa tulosta eikä kysyä voiko tulla, he vaan tuli ihan omatoimisesti paikan päälle.

Kauhajoki, kriisijohto

Kauhajolla ensimmäiset SPR:stä saapuivat nuorisotalolle ja terveyskeskuskelle. Jokelassa SPR oli paikalla jo pelastusvaiheessa, sillä SPR:n bussilla kuljetettiin koululta paenneita oppilaita evakuoititiloihin.

SPR:n henkilö tuli minulta kysymään, että mikä täällä on tämä tilanne ja mitä tehdään. Se ryhmä oli tullut tosi nopeasti tänne, koska silloin oltiin vielä siinä tilanteessa, että vasta arvailtiin, montako on näitä kuollutta ja just oli saatu tieto ampujasta.

Kauhajoki, sivistystoimi

Kauhajoella työnjaoksi paikallisten viranomaisten ja järjestön kanssa sovittiin, että SPR toimi pääasiassa nuorten parissa nuorisotalolla ja katupartioina sekä uhrien omaisten tuessa terveysasemalla ja sen läheisyydessä. Nuorisotalolla Kauhajoella SPR:n vapaaehtoiset tekivät yövuoroja, jotta vakituiset nuorisotyöntekijät saattoivat levätä. Kriisipsykologien valmiusryhmän jäsenet keskustelivat joidenkin surmansa saaneiden läheisten kanssa. Lisäksi SPR:n koulutettuja vapaaehtoisia jalkautui katupartioiksi ulos ihmisten pariin. SPR:n piiritoimiston valmiuspäällikkö osallistui kriisin johtoryhmän kokoukseen ja viesti SPR:n roolista medialle. SPR:n valmiuspäällikön tehtävänä on vastata järjestön edustajan kokonaisuudesta Kauhajoella. Osallistumalla tukitoimenpiteiden johtoryhmän kokoukseen SPR sai saman tiedon, jonka turvallisuustoimijat saivat. Kokousten jälkeen SPR:n valmiuspäällikkö välitti tiedon oman ryhmänsä työntekijöille ja vapaaehtoisille. SPR:n edustajat arvostivat sitä, että heidät liitettiin mukaan sisäiseen kriisiviestintään ja johtoryhmätyöskentelyyn, kutsuttiin kokouksiin ja kuulemaan tiedotustilaisuuksia sekä pyydettiin olemaan läsnä niissä.

Sen ansiosta, että meillä oli johtoryhmässä edustaja, niin voitettiin noin kaksi tuntia oman organisaatiomme järjestäytymisessä. (...) Pian se rupesi kulkemaan sillä tavalla tehokkaasti että, se kokouksessa saatu tieto auttoi kun minä yritin pitää täällä yllä sitä meidän kokonaistilannetta.

Kauhajoki, sivistystoimi

Erilaisten tukikeskusten perustaminen on vakiintunut käytäntö laajavaikutteisissa kriiseissä. Kansainvälisissä kriiseissä tunnetaan nimitys *Family Assistance Centre*, omaisten tukikeskus tilana, johon ohjataan läheisiään etsivät ihmiset saamaan tietoa ja apua. Kriisin välittömille uhreille tarkoitettuja tukipalveluja tarjotaan puolestaan uhrien tukikeskuksessa (*Victim Assistance Centre*). Koulusurmissa joillakin ihmisillä myös aiemmat traumat aktivoituivat ja he myös hakeutuivat keskustelemaan kriisituen henkilöiden kanssa. Kriisitilanteissa on mahdollista, että eniten tukea ja apua tarvitsevat ovat liian heikkoja pyytämään sitä, ja riskinä voi olla, että tukipalveluja käyttävät vain yksilöt ja ryhmät, joilla on siihen toimintakykyä jäljellä. Silloin nousee kysymykseksi, onko viranomaisilla käytössä riittävän selektiivinen avun tarpeen tunnistamisen järjestelmä. Kysymys avun tarpeessa olevien priorisoinnista nousi ajankohtaisesti.

(...) onko viranomaisten auttamisseula ollut niin tiheä, että kaikki apua tarvitsevat on (...) saatu jotenkin siivilöityä avun piiriin. Vai onko olemassa semmoisia katvealueita, koska osa ihmisten hyvin kiinteistäkin ihmissuhteista voi olla aika epävirallisia. Jos henkilö itse ei ole aktiivinen ja pyydä apua, niin hän saattaa jäädä avun piiristä pois, vaikka tarvitsisi apua.

Kauhajoki, kriisi johto

Molemmilla paikkakunnilla linjattiin, että kriisituen palveluja tarjotaan ympäri vuorokauden. Tällainen ponnistus vaati kuitenkin paljon resursseja. Jokelassa välittömien uhrien tukitoimenpiteet keskitettiin seurakuntatalolle ja Kauhajoella terveystieteiden keskukselle. Kauhajoella omaisten tukikeskuksessa oli valmius vastaanottaa omaisia ja läheisiä eri puolelta maata. Jokelassa kirkolle hakeutui lähinnä paikallisia ihmisiä, ja siellä omaisille oli järjestetty keskusteluapua. Ongelmana oli kuitenkin tiedonpuute, sillä omaisia kiinnosti ennen kaikkea heidän läheistensä kohtalo. Uhrien tunnistaminen kesti vuorokauden ja Kauhajoella tulipalon takia tätäkin pidempään, joten epätietoisuus kasvatti huolta ja pelkoa. SPR:n kriisipsykologien valmiusryhmän jäsenet keskustelivat joidenkin uhrien omaisten kanssa ja koska kuolonuhrien henkilöllisyys oli vahvistamatta, keskustelut saattoivat kestää pitkäänkin.

Kriisipsykologi tapasi varmaan pari perhettä Helokissa. Meidän henkisen tuen kouluttajia oli ensimmäisen vuorokauden aikana niitä, jotka tapas myöskin niitä omaisia tai uhrien läheisiä, jotka sinne tuli.

Se oli varmaan sen ensimmäisen vuorokauden raskaimpia tehtäviä. Meillä oli hyvänä tukena rikosuhripäivystysten ihmiset.

Kauhajoki, kriisijohto

Tapahtumakoulu oli toinen keskeinen tukisektori koulusurmissa. Tapahtumakoululla olleiden välittömien tukitoimenpiteiden suunnittelu ja toteuttaminen annettiin hyvin suuressa määrin SPR:n mandaatilla toimivien kriisipsykologien tehtäväksi. Jokelassa tämä kokonaisuus jäi irralliseksi osaksi kunnan kriisijohtamista. Kauhajoella johtoryhmän kokouksissa SPR:n kriisipsykologit välittivät tietoa tapahtumakoulun avuntarpeesta. Kriisi- ja traumaterapeuttien asiantuntijuutta käytettiin myös, kun perheille vietiin suruviestejä. Kauhajoen naapurikunnissa asui useampia kuolonuhrien perheitä ja omaisia, joten traumaattinen kokemus laajeni myös sinne. Ilmajoelta oli kotoisin neljä surmattua uhria, ja SPR miehitti sinne henkisen tuen pisteen.

Ja se oikeastaan tuli sieltä Ilmajoelta pyyntönä, että jotakin täytyy meillekin saada, että meidän kunnasta oli peräisin neljä vainajaa ja me ei oikein tiedetä, että mitä tehdä.

Kauhajoki, kriisijohto

Kauhajoella SPR:n avustava ryhmä oli niin suuri, että se tarvitsi majoitustilat ja toimipaikat. Siihen tarkoitukseen osoitettiin terveyskeskuksen vieressä sijaitseva talo, jonka sijainti oli sopiva kokonaisuuden kannalta. Haastattelussa kerrottiin, että tukikeskuksena rakennus oli toimiva. Siellä oli useita tiloja asiakkaiden kohtaamiseen ja myös vapaaehtoisten muonitusmahdollisuus. Viereinen terveyskeskus ohjasi asiakkaita sinne, jolloin terveyskeskus voitiin rauhoittaa vaativampaa apua tarvitseville. Keskustelun aikana SPR:n vapaaehtoiset kartoittivat, tarvitseeko henkilö ammatillista apua ja ohjasivat heitä sitten ammatillisen tuen pariin.

Toimittiin tämmöisenä pehmeämpänä yksikkönä. Me oltiin matalan kynnyksen kyselypaikkana. Lähinnä ajateltiin, että me otamme haltuun naapurit ja ystävät ja tällaiset henkilöt, jotka eivät halua kuormittaa sitä varsinaisesti virallista tukea mutta tuntee isoa tarvetta puuhaa, niin heidän on sitten helppo tulla tähän paikkaan.

Kauhajoki, sivistystoimi

Perheen ja läheisten tuki on tärkeintä kriisin kokeneille henkilöille (Turunen, 2014). Kauhajoen tapahtumakoulun opiskelijoista useat halusivat lähteä kotipaikkakunnilleen ja heille tarjottiin siihen mahdollisuus ja valmiudet. Tämän lisäksi Kauhajoen tapahtumakoulun oppilaille tarjottiin mahdollisuus toimintaan ja keskusteluun sekä järjestettiin yhteisiä tilaisuuksia käsitellä kokeamaansa traumaattista tilannetta. SPR:n kriisipsykologit järjestivät oppilaille purkutilaisuuksia. Lisäksi opiskelijoille suunniteltiin erilaisia omia aktiviteet-

teja, kuten luontoretkeä, sillä opiskelun käynnistyminen viivästyi koulurakennuksen tulipalon takia. Molemmilla paikkakunnilla myös nuoret tarvitsivat tiloja ja tukea.

7.5 Koulusurmien tehostettu nuorisotyö

Yhteisökriisit vaikuttavat koko kansaan, ainakin lyhyellä tähtäimellä. Voimakkaasti turvattomuutta, surua ja ahdistusta kokevat kuitenkin kriisitapahtuman läheisyydessä asuvat, ja heistä eniten kriisitilanteeseen reagoivat ne ryhmät, jotka voivat samaistua kriisin uhreihin (Thoresen, Flood Aakvaag, Wentzel-Larsen, Dyb & Hjemdal, 2012). Koulusurmissa uhreihin samastuivat erityisesti alueen nuoret. Tästä syystä molemmilla paikkakunnilla käynnistettiin nopeasti tehostetun nuorisotyön projektit vahvistamalla nuorisotyötä asian tuntijoilla sekä pidentämällä työpäivää ja -viikkoa. Malli kehitettiin Jokelassa ja sitä hyödynnettiin Kauhajoella. Tehostettu nuorisotyö alkoi heti kun se oli mahdollista.

(...) nuorisotalo tuli niin vahvasti yhdeksi tukipisteeksi, siellä oli mukana SPR:n vapaaehtoisia varmaan 120 eri henkilöä ympäri Suomea, nuorisotyöstä tuli niin ison mittaluokan juttu. (...) me kutsuttiin sitä Tehostetun nuorisotyön projektiksi.

Kauhajoki, sivistystoimi

Molemmilla paikkakunnilla nuorisotalot sijaitsivat lähellä rikospaikkaa eli tapahtumakoulua, eikä niitä voitu heti avata. Nuorisotalot olivat normaalistikin matalan kynnyksen tiloja, joissa nuoret viettivät aikaa keskenään turvallisten aikuisten läsnä ollessa. Nuorisotyössä nähtiin, miten voimakkaasti tragedia ravisti perheitä. Haastatteluissa kerrottiin, että niiden vaikutus näkyi perhe-suhteissa, perheiden muuttuneissa vuorokausi-rytmeissä ja yleisenä pelkona. Pelon ilmapiiri vaikutti sinnikkäästi, vaikka joukkomurhan tekijä tiedettiin vaarattomaksi. Aamuisin nuoret eivät uskaltaneet mennä alueen muihin kouluihin, koska ajateltiin, että ”se tulee sinne uudestaan”. Nuorten pelkoa ylläpitivät erilaiset väärät ja vahvistamattomat tiedot, joita nuoret viestivät keskenään. Viestit käynnistivät huhumyllyn siitä, että joku vaaralliseksi koettu henkilö on nähty jossakin. Nuoret ylläpitivät pelkoa, mutta samalla he kokivat olevansa osa turvaa tuottavaa yhteisöä.

(...) siinä vanhemmat joutuivat vähän syrjään siinä ensimmäisinä päivinä, kun nuoret halusivat vain olla keskenään. Ne halusivat yöpyäkin yhdessä täällä nuorisotalolla (...) he ehkä kokivat olevansa paljon turvallisemmassa ympäristössä, kun ne tuli tänne (Monarille).

Jokela, sivistystoimi

Koulusurmien jälkeisessä turvattomuudessa paikalliset nuoret hakeutuivat toistensa seuraan, osa jopa yöpyi mieluummin keskenään kuin meni kotiin nukkumaan. Iltaisin jotkut nuoret jäivät mieluiten nuorisotalolle, koska eivät halunneet mennä yksin kotiin ja heitä pelotti nukkua yksin. Haastatteluissa pohdittiin syitä siihen, että koti ei tarjonnut turvaa. Mietittiin, että ehkä vanhemmat olivat järkyttyneitä koulusurmista eikä kaikilla heillä ehkä ollut voimavaroja tarjota turvaa teini-iässä oleville lapsille. Nuorisotalot myös tietoisesti tarjosivat turvasatamaa nuorille. Koulusurmien jälkeisessä pelon ilmapiiirissä nuorisotyöntekijöiden tavoitteena oli tarjota tila, jossa vallitsi hyvä ja lämmin henki ja jossa hyvin pitkälle toimittiin nuorten ehdoilla. Työvuorossa oli aina tuttu nuorisotyöntekijä, vaikka suuri osa henkilökunnasta oli tunte mattomia vapaaehtoisia.

Joku meidän vakinaisista työntekijöistä vuorossa, ja sillä tavalla näillä vapaaehtosilla auttajilla oli myös tukena se, että vuorossa oli joku meidän omasta henkilökunnasta.

Kauhajoki, sivistystoimi

Aluksi mediassa koulusurmat olivat pääuutinen ja tapahtumapäivänä ylimääräiset uutiset seurasivat toisiaan. Tapahtumapäivänä pidettiin vielä mahdollisena, että kavereita tai tuttuja olisi ollut surmattujen joukossa. Kauhajoella päätettiin eristää nuoret uutisvirrasta ja nuorisotalossa televisio pantiin kiinni, jotta siitä tulisi nuorille mediavapaa ja turvallinen. Nuorisotalolla oli mahdollisuus keskusteluun ja pahan olon purkamiseen. Sinne organisoitiin töihin eri alojen ammattilaisia, joita nuoret tavoittivat ilman byrokratiaa ja ajanvarausta, matalalla kynnyksellä. Nuorisotyön ammattilaisten lisäksi nuorten parissa toimi lastensuojelun henkilökuntaa sekä kirkon työntekijöitä. Jokelassa nuorisotalolle järjestettiin myös koulupsykologi ja nuorisopsykologi.

Kriisipsykologeja tarjoutui sinne ja sanoin että voitte tulla. Jos nuorisotyöntekijöille ei riittänyt kyvyt (kohdata traumatisoitunut nuori), hän saattoi ohjata ihmisen eteenpäin.

Jokela, sivistystoimi

Nuorisotalot päätettiin pitää auki ympäri vuorokauden. Niissä vietti aikaa aikuistuvien nuorten lisäksi myös ala- ja yläasteikäisiä, vaikka nuorisotyössä arvioitiin aluksi, että nuorisotalot eivät houkuttele pienimpiä lapsia, koska vanhemmat keskittyvät hoitamaan heitä kotona. Surmien jälkeisenä yönä kymmeniä nuoria yöpyi nuorisotalolla molemmilla paikkakunnilla, sen jälkeen yöpyjien määrä väheni pikkuhiljaa. Vanhemmat kävivät heitä tapaamassa nuorisotalolla ja antoivat luvan yöpymiseen todeten kuitenkin, että aamulla lasten täytyy tulla kotiin. Toiminnan kestosta ei alussa ollut selkeää käsitystä, mutta toiminnan kestäessä päätettiin pitää nuorisotaloja auki seuraavan kouluviikon alkuun asti, Jokelassa sunnuntai-iltaan ja Kauhajoella maanantaihin aamuun kello kahdeksaan saakka.

Me lähdettiin ihan sillä, että odotetaan, kunnes aika menee, että tilanne rauhoittuu, eikä (tehostetun nuorisotyön palveluita) enää tarvita.

Kauhajoki, sivistystoimi

Kauhajoella voitiin käyttää hyväksi Tuusulan kokemuksia. Nuorisotyön resursseja vahvistamaan tarjoutui Allianssi, nuorisotyön kattojärjestö, joka otti yhteyttä sekä Tuusulan että Kauhajoen nuorisotoimeen. Jokelassa testattiin Allianssin ja kunnan nuorisotoimen yhteistyötä, joka mahdollisti tehostetun nuorisotyön mallin. Allianssin kehittämisspäälikkö soitti nuorisotyön päälikkölle tapahtumapäivänä ja pyysi tältä suunnitelmaa nuorisotyön tehostamiseksi. Allianssi järjesti nuorisotyön ammattilaisia ottamalla yhteyttä kuntiin ja suuriin kaupunkeihin. Ammattilaiset lupautuivat kriisityöhön vapaaehtoisipohjalla.

Allianssin kehittämisspäälikkö sanoi, että on ministeriön kanssa koko ajan tekemisissä ja odottaa vain ohjeita. Tässä tilanteessa Allianssin rooli oli aivan korvaamaton järjestämällä meille resursseja avuksi. (...) Menin nuorisotalolle, jossa oli paljon porukkaa. Aloitin kartoittamaan tilannetta henkilökunnan kanssa ja soitin sitten Allianssiin, että nyt tarvitsemme ihan oikeasti henkilökuntaa tänne.

Jokela, sivistystoimi

Kunnallisen nuorisotyön päälikön tehtäväksi jäi lisäresurssien hallinnointi, kuten työvuorojen suunnittelu ja kokonaisuuden johtaminen. Koska tehostetussa nuorisotyössä toimi lukuisia ihmisiä ympärivuorokautisesti, hallinnollisen vastuun merkitys korostui. Haastattelussa todettiin, että näin suuressa operaatiossa esimiehen oli parasta keskittyä ainoastaan organisoimaan ihmisiä työvuoroihin sekä toimimaan yhteyshenkilönä kunnan ja Allianssin sekä Opetusministeriön suuntaan. Toimintamalli siirtyi Jokelasta Kauhajoelle, kun Tuusulan nuorisotoimen päälikkö otti yhteyttä kollegaansa ja tarjosi apuaan jo hyvin aikaisessa vaiheessa. Kauhajoelle saatiin Tuusulasta ja Allianssista tukea myös hallinnollisissa asioissa, kuten tehostetun toiminnan rahoituksen hakemiseen lääniltä ja ministeriöltä.

7.6 Paikallisyhteisön surun tukeminen

Evangelisluterilainen kirkko on varautunut tarjoamaan apua erilaisten onnettomuuksien uhreille. Seurakunnat auttavat kuntia onnettomuuksien jälkipuinnin ja kriisiterapian järjestämisessä. Traumatilanteisiin koulutetun kirkon henkisen huollon ryhmä (Hehu) on valmiudessa ja käytössä suuronnettomuuksissa. Se tarjoaa kunnille ammattilaisia debriefing-avussa, jota järjeste-

tään onnettomuuden kokeneille, heidän läheisilleen ja auttajille. Laajavaikutteisissa kriiseissä kirkkoissa järjestetään suruhartauksia ja rukoushetkiä, kirkon ovia pidetään auki niitä varten, jotka haluavat hiljentyä ja sytyttää kynttilöitä. Läsnä on pappeja ja sielunhoitajia yksityisiä keskusteluita varten. Kirkon työntekijät tulevat tarpeen vaatiessa myös esimerkiksi kouluihin pitämään hartauksia ja keskustelemaan. (EVL.) Jokelassa Tuusulan seurakunnan panos oli merkittävä, sillä se tarjosi tilat ja resursseja evakuoointia ja tukitoimenpiteitä varten, sekä järjesti muun muassa hartaustilaisuuksia. Lisäksi seurakunta osallistui hautajaisjärjestelyihin järjestämällä yhden uhrien ryhmähautajaistilaisuuden. Kauhajoella seurakunta saattoi irrottautua kokonaan paikallisen surun tukemiseen. Koska tässä keskitytään yhteisöllisen surun tukemisen malliin, Kauhajoen toiminta korostuu.

Kirkko oli aktiivisesti mukana ihan alusta asti. (...) toisesta tiedotustilaisuudesta lähtien oli kirkkoherra paikalla johtoryhmässä, (Lisäksi) heidän puoleltaan tuli kuunteluapua ja näitä henkilöitä, joihin voi ottaa yhteyttä. Kirkkorakennukset olivat avoinna. Silloin ensimmäisenä iltana järjestettiin heti tällainen iltakirkko.

Kauhajoki, kriisijohto

Tapahtumapäivän iltakirkon hartaushetkessä oli mukana piispan lisäksi Kauhajoen koko papisto ja Lapuan hiippakunnan dekaani. Lisäksi tilaisuudessa puhui kaupunginvaltuuston puheenjohtaja. Kirkkosali oli täytynyt ääriään myöten, kun sinne kerääntyi noin 700 henkeä, nuoria, lapsiperheitä ja kaiken ikäisiä. Tiedotusvälineiden edustajat oli sijoitettu kirkon takaosan urkupa-rvelle, josta heillä oli mahdollisuus kuvata ihmisiä etäältä ja takaapäin. Hartaushetken jälkeen ihmisille tarjottiin mahdollisuutta jäädä kirkkoon keskustelemaan. Myös ulkona päivysti Vaasan henkisen huollon ryhmä. Raskaan päivän päättävä yhteinen tilaisuus tarjosi mahdollisuuden pysähtyä yhteiseksi hetkeksi ja surra yhdessä toisten kanssa. Iltakirkkoa koristi valaistu risti. Kauhajoen kirkon valmistumisesta oli kulunut 50 vuotta ja seurakunta oli hankkinut valonheittimet, joiden avulla kirkkorakennuksen pronssinen risti voitiin valaista. Maanantaina 22.9. valaistus oli saatu asennettua, kun sitä seuraavana päivänä surmattiin 11 ihmistä. Tästä syystä valaistus otettiin käyttöön etuajassa ja kun tapahtumapäivän illalla ihmiset saapuivat hartaushetkeen, heitä johdatti kirkkoon valaistu risti. Lisäksi nuoret olivat ideoineet ja toteuttaneet muistokynttilärivistön tapahtumakoululta kirkkoon asti.

Minäkin kerkesin sinne tapahtumapäivän illan muistotilaisuuteen. En voi käsittää, miten näin lyhyellä aikavaroituksella pystyttiin niin kaunis tilaisuus järjestään. (...) Tapahtumakoulun opettajia tuli sinne ja niitä oppilaita ja opiskelijoita, jotka pystyivät tulemaan, ja sitten kaikkia meitä työntekijöitä ja paljon tietysti ihmisiä. Kaunis tilaisuus, ja sitten toinen, sunnuntain jumalanpalvelus sekin oli lämminhenkinen.

Kauhajoki, kriisijohto

Kauhajoella paikallinen evankelisluterilainen kirkko osallistui kriisiä johtavaan organisaatioon ja oli kiinteä osa tukitoimenpiteiden järjestämisessä. Haastatteluissa seurakunnan edustajat perustelivat rooliaan sillä, että kirkkoa ohjasi tehtävä ja identiteetti yhteisön yhtenä jäsenenä. Silloin sen perustehtävään kuuluu auttaa yhteisökriisissä yhteistyössä muiden kanssa. Seurakuntien työntekijät ja heidän lisäksi vapaaehtoiset kriisikoulutuksen saaneet Hehu-ryhmään kuuluvat myös muista seurakunnista aktivoituivat nopeasti, ja kirkon omia toimintoja vahvistettiin kriisityötä varten. Kirkon sisällä jokainen työala huolehti omasta kriisityöstä niin, että lapsityö piti huolta kerholaisistaan ja nuorisotyö huolehti monilla tavoilla sekä nuorista että opettajista. Seurakunnat avasivat myös tilojaan paikallisten käyttöön.

Kauhajoen kaupungin näkökulmasta yhteishengen luominen kirkon kanssa, se oli aivan loistava asia.

Kauhajoki, kriisijohto

Jokelassa seurakuntatalo toimi ensin evakuointikeskuksena ja myös kriisin tukikeskuksena vuorokausien ajan. Rakennuksen yhteydessä oli 200 hengen kirkkosali ja 70 hengen seurakuntasali sekä päiväkerhotilat, nuorten kokoon-tumistilat, takkahuone, diakoniat toimisto ja aluepapin toimisto. Pelastuslaitos ohjasi ihmisiä tapahtumakoululta seurakuntatalolle, ja ensimmäisten koululta paenneiden pyrkiessä sisälle kirkolla ryhdyttiin valmistamaan voileipiä, mehua ja kahvia. Seurakunnan tehtäväkokonaisuuden toteuttamiseen tarvittiin kuitenkin lisää ammattilaisia, jolloin paikalla olleet ryhtyivät kukin tahoillaan hälyttämään ihmisiä kirkolle. Paikalle hälytettiin kaikki, joilla on vähänkin kokemusta kriisiavusta. Ensivaiheessa paikalle pyydettiin erityisesti pappeja, diakonityöntekijöitä ja nuoriso-ohjaajia. Lisäksi seurakunta järjesti erilaisia iltatilaisuuksia ja mahdollisuuden keskusteluun seurakunnan kriisiasiantuntijoiden kanssa lähes vuorokauden ympäri. Tuusula ja sen lähiseurakunnat tarjosivat koulusurmissa yhteensä 40 kriisityöntekijää, jotka edustivat koulutettuja, pitkän työuran omaavia motivoituneita ammattilaisia. Alkuvaiheessa kaksi henkilöä työskenteli viereisessä ala-asteen koulussa, toinen kierteli luokissa ja toinen päivysti opettajanhuoneessa. Opettajille järjestettiin purkukeskusteluja.

Heillä oli tätä kylän tuntemusta ja opettajien tuntemusta ja sellaista. Näen kyllä, että seurakunnan panos oli hyvin vahva.

Jokela, sivistystoimi

Kauhajoen seurakuntaa avustamaan saapui Vaasasta Hehu-ryhmä, joka koostui papeista ja muista kriisityön ammattilaisista. Myös naapuriseurakunnista saatiin apua. Kauhajoen seurakunnan työntekijöitä jalkautui nopeasti eri puolille kaupunkia, ja sen nuorisotyönohjaajat menivät auttamaan nuoria kaupungin nuorisotalolle. Lisäksi kirkon oma nuorisotalo avattiin alueen nuorille. Diakoniatyöntekijät ja osa papeista lähti terveyskeskukseen ja aikuisia varten

perustettuihin auttamispisteisiin. Tapahtumakoulua Kauhajoen seurakunta tuki monella tapaa. Seurakunnan työntekijöitä oli mukana evakuointitiloissa tukemassa tapahtumakoulun oppilaita ja henkilökuntaa. Lisäksi Kauhajoen seurakunta järjesti kauppaoppilaitoksella muistotilaisuuden. Seurakunta ma-joitti myös osan tapahtumakoulua vartioivista varusmiehistä.

Ja kyllä me tiedostettiin jo silloin ensimmäisten tuntien aikana, että seurakunnan rooli tällaisessa kriisissä on järjestää paikkakuntalaisille näitä ihmisiä yhteen kokoavia tilanteita.

Kauhajoki, seurakunta

Kirkko tarjosi paikan ja erilaisia tilaisuuksia yhdessäoloon ja yhdessä suremiseen. Se järjesti suruhartaustilaisuuksia ja muistojumalanpalveluksia. Kauhajoen kirkossa oli tilaisuuksia joka ilta lauantaita lukuun ottamatta. Osa tilaisuuksista oli etukäteen sovittuja, mutta myös ne muutettiin kriisin käsittelyä palveleviksi. Kirkkoon oli pääsy ympäri vuorokauden, ja seurakunta järjesti sinne ympärivuorokautisen päivystyksen. Seurakunnan kaksi eri muistotilaisuutta eli tapahtumapäivän hartaushetki ja akuutin surutyön päättänyt sunnuntain muistojumalanpalvelus korostuivat haastatteluissa.

Siellä sunnuntain muistotilaisuudessa, siellä se tapahtuneen kohtaaminen sitten vasta tapahtui. Sunnuntain muistojumalanpalveluksen jälkeen oikeistaan, sitten vasta tajusi, missä tässä on ollut mukana. Siellä usean päivän jälkeen vasta itekin ymmärsi että, kuinka sitä on altistunut aika rankasti, kun on ollut koko sen ajan kaikissa näissä tilanteissa.

Kauhajoki, sivistystoimi

Sunnuntaina muistotilaisuus televisioitiin suorana lähetyksenä. Muistojumalanpalvelusta valmistelivat papit, kanttorit, nuorisotyönohjaajat, diakonia-työntekijät, lähetyssihteeri ja suntiot. Sen toteuttamiseen osallistuivat seurakunnan työntekijöiden lisäksi oppilaitoksen, kaupungin ja valtiovallan edustajia sekä hiippakunnan piispa. Tasavallan presidentti puolisoineen oli tulossa tilaisuuteen, ja kohonneen turvallisuustilanteen vuoksi muistojumalanpalveluksen turvatarkastukset ja Yleisradion tekniset kokeilut ja harjoitus järjestettiin jo lauantaina. Kun tieto presidenttiparin osallistumisesta muistojumalanpalvelukseen tuli julkiseksi, kasvatti se tiedotusvälineiden kiinnostusta tilaisuutta kohtaan. Toimittajien ja kuvaajien pääsyä kirkkotilaan haluttiin rajoittaa, ja sen vuoksi sovittiin, että vain Yleisradio hoiti televisiokuvausta ja Lehtikuvan kuvaaja ainoana valokuvaajana voi olla sisällä kirkossa välittämässä muille medioille kuvamateriaalia. Televisioidun jumalanpalveluksen järjestäminen vain muutaman päivän varoitusajalla oli erittäin suuri ponnistus seurakunnalle muun kriisityön ohessa. Yleensä kirkollisen tilaisuuden televisiointia voidaan suunnitella kuukausia, nyt samaan suunnitelmaan käytettiin muutama päivä.

Ja me huomattiin myös se että miten vahvoja merkityksiä liittyy näihin kirkon symboleihin, tietysti tuohon valaistuun ristiin kirkon kattolla mutta erityisesti näihin kynttilöihin joita me sytytettiin sunnuntaina. Tiedostettiin jo etukäteen että se on tärkeää että sytytetäänkö me kymmenen vai yksitoista kynttilää. Ja siitähän riitti keskustelua lehdistössäkin että, oliko se oikea ratkaisu että me sytytettiin yksitoista kynttilää eikä kymmenen.

Kauhajoki, seurakunta

Kirkko oli sunnuntaina ääriään myöten täynnä ihmisiä. Seurakuntakeskukseen oli vuokrattu suuri taulutelevisio niitä varten, jotka eivät mahtuneet kirkkoon. Tilaisuudessa sytytettiin kynttilät kaikkien uhrien muistoksi. Kaksi tapahtumakoulun naisoppilasta sytytti kymmenen kynttilää uhrien muistoksi, ja yhdennentoista eli ampujan muistokynttilän sytytti koulun rehtori. Sunnuntai-ilta merkitsi myös kriisin akuutin vaiheen päättymistä Kauhajoella ja myös Tuusulassa.

7.7 Median toimintakeskus

Koulusurmissa median nopeus ja suuri kiinnostus tapahtumaa kohtaan tulivat kriisitoimijoille yllätyksenä. Jokelan koulusurmissa Helsingin Sanomat oli ensimmäinen media, joka kertoi ampumisesta Jokelan koulukeskuksessa verkkosivuillaan klo 12.16, varttitunti viimeisen uhrin surmaamisesta, ja kymmenen minuuttia myöhemmin se täydensi uutista kertomalla, että koululla on useita kuolonuhreja (Raittila ym., 2008: 13). Median nopeutta kuvaa se, että tieto julkaistiin vain noin puoli tuntia tapahtumien alkamisesta. Jokelassa toimittajat hakivat vahvistusta ampumistiedolle soittamalla suoraan koulun rehtorille. Puhelimeen vastasi hätäaantynyt apulaisrehtori, joka vahvisti tilanteen olevan parhaillaan päällä (emt 95). Kauhajoen tapahtumien uutisointi käynnistyi tiedotusvälineissä noin puolessa tunnissa, sillä kun Pohjanmaan hätäkeskus vastaanotti ensimmäisen hätäpuhelun klo 10.43, oli klo 11.12 Ilta-Sanomien nettisivuilla tapauksesta ensimmäinen juttu. Muut viestimet seurasivat enintään puolen tunnin viiveellä. (Raittila, ym., 2012: 31.)

Media toteuttaa omaa yhteiskunnallista tehtäväänsä kriisi- ja katastrofitilanteissa. Yhteisökriisissä median edustajat odottavat saavansa turvallisuustoimijoilta vahvistettua ja ajantasaista tietoa työnsä tekemistä varten. Viranomaistiedon lisäksi journalistit haluavat raportoida uhrien kokemuksia, jolloin yksittäiset toimittajat ja kuvaajat joutuvat pohtimaan oman toimintansa hyötyjä ja haittoja, kun he esittävät uhreille haastattelupyyntöjä, ottavat kuvia ja tekevät niitä koskevia julkaisupäätöksiä (Koljonen, 2013: 205). Koulusurmissa media näkyi nopeasti katukuvassa. Paikalliset, kansalliset ja kansainväliset toimittajat, kuvaajat, jopa kuvausryhmät, saapuivat tapahtumapaikalle.

Toimittajia oli Kauhajoella satoja, yli sata kuitenkin. Kaupungintalon valtuustosali oli (tapahtumapäivän jälkeisen) tiedotustilaisuuden aikana ihan täynnä. Me oltiin takana, niin toimittajia oli kaikki siinä vieressä.

Kauhajoki, kriisijohto

Jokelan taajamassa toimittajille ja kuvaajille ei ollut pääsyä sisätiloihin vaan he liikkuvat eri puolilla aluetta haastateltavia ja tietoa hakien. Toimittajia ei haluttu päästää kriisikeskukseen eikä nuorisotalolle nuorten silminnäkijöiden pariin, mutta silti jotkut toimittajat onnistuivat tunkeutumaan sisälle. Myös Hyrylän kunnantalolta löydettiin sinne luvatta menneitä toimittajia. Paikalliset nuoret olivat ulkona liikkeessaan toimittajien saavutettavissa. Haastatte-
luissa kerrottiin, kuinka kriisiorganisaatiossa pohdittiin, miten voitaisiin so-
kissa olevia surevia lapsia suojella medialta ja siltä, että heitä ei pääsisi median
riepoteltavaksi.

*Jokelasta tuli viestiä jo keskiviikkona (tapahtumapäivänä), että toi-
mittajia on tulossa ovista ja ikkunoista kriisikeskukseen ja Jokela-ta-
lolle.*

Jokela, sivistustoimi

Kauhajoella haluttiin varautua Jokelaa paremmin median läsnäoloon ja pe-
rustaa erillinen mediakeskus tarjoamalla työtiloja ja mahdollisuus ruokailuun.
Suunnitelman mukaisesti Kauhajoella perustettiin medialle toimintakeskus ja
sille osoitettiin johtaja. Kaupungintalo jäi median käyttöön ja kriisiorganisaat-
tio siirtyi toiseen rakennukseen läheiselle terveysasemalle. Nuorisotalo ja
kauppaoppilaitoksella sijaitseva evakuoitikeskus määriteltiin paikoiksi, joi-
hin medialla ei ollut pääsyä. Kaupungintalon oma toiminta jatkui median läs-
näolosta huolimatta. Kauhajoen kaupungintalon aulassa sijaitsi ravintola ja
ruokailutila, jossa myös medialla oli mahdollisuus ruokailla kunnan työnteki-
jöiden parissa. Toimittajia kiinnosti myös rikokseen liittyvät seikat ja he olisi-
vat halunneet tietoa ampujan taustoista, mutta sille alueelle ei menty, koska
se kuului poliisin vastuulla oleviin asioihin. Kauhajoen kaupungin henkilö-
kunta saattoi kuitenkin kertoa toimittajille yleistä tietoa alueesta ja Suomesta,
jota varsinkin ulkomaiset mediat tarvitsivat uutisjuttuihinsa. Kun median ky-
selyihin vastattiin mediakeskuksessa, toimittajat eivät pommittaneet kysy-
myksillä kaupungin puhelinvaihdetta.

*Lehdistö oli vallannut tämän (ruokailutilan), minäkin menin sinne is-
tumaan, ja kuuntelin, että missä mennään. Jos toimittaja tuntui ole-
van ihan hakoteillä, niin keskusteltiin ja annoin siinä haastattelun tai
tietoja, että siinä mielessä aktiivista oli tiedottaminen, (...) Oli se
omanlaisensa näytelmä, mutta kyllä me saatiin siitä kiitosta myös.*

Kauhajoki, kriisijohto

Suuri osa toimittajista yöpyi Kauhajoella ja työskenteli kaukana toimituksista. Paikalla oli myös kymmeniä ulkomaisia toimittajia. Medialle osoitettiin kaupungintalolla omat työtilat ja kokoustilat, järjestettiin langattomat yhteydet ja varattiin pistokkeita. Lisäksi rakennuksen valtuustosalissa järjestettiin koulurumia johtaneiden viranomaisten tiedotustilaisuudet. Tilat olivat käytettävissä myöhään iltaan, ja yksi henkilö jätettiin valvomaan ja ohjaamaan median edustajia illan ja yön ajaksi. Keskusta johti Kauhajoen kaupungin ruokamessupäällikkö, jonka tehtävänä oli vastaanottaa toimittajia edustajia ja vastata heidän kysymyksiinsä. Median edustajia oltiin vastassa jo ovella.

Median vastuuhenkilö oli meidän ruokamessupäällikkö, ja pärjää hyvin kielen kanssa, hän oli ottamassa näitä lehti-ihmisiä vastaan ja kertoi heille, että voi ruokailla, sillä meillä oli ruokaa saatavilla koko ajan, (...) Hän oli vähän tämmöinen aulaemäntä, hän ohjasi siinä ihmisiä, auttoi jos ne tarvitsivat tietoyhteyksiä ja kaikenlaista, siinä tilassa on langaton verkko. Hän oli osaava aulaemäntä, hän on kielitaitoinen, (...)

Kauhajoki, kriisi johto

Toimittaja Tia Rantalainen kertoo mediakeskuksen merkitystä toimittajalle näin: (Raittila ym., 2009: 93):

Menen kaupungintalolle kirjoittamaan. Olen väsynyt, kylmissäni ja nälkäinen. Kaupungin henkilökunta on ystävällisiä ja auttavaisia. Kaupungintalolla on jatkuvasti tarjolla ruokaa ja kahvia. Tuntuu jotenkin oudolta ja miltei pahalta, että tällaisessa tilanteessa mediasta huolehditaan näin hyvin. Kauhajoen kaupunki on todella varautunut hyvin kriisin varalle. Kuulen, että he ovat vasta hieman aiemmin harjoitelleet, miten organisaatio toimii, jos kriisi yllättää. Harjoittelu on kannattanut, kaikki toimii hyvin. Kirjoitan juttuni rauhallisessa kaupungintalon huoneessa. Kirjoitan juttuani kolmisen tuntia.

Mediakeskus on keino varautua siihen, että jokaisessa yhteisökriisissä on todennäköistä, että satoihin nouseva toimittajien ja kuvaajien joukko saapuu nopeasti paikkakunnalle työskentelemään sekä hakemaan tietoja, haastatteluja ja etsimään kuvauskohteita. Osa median edustajista voi olla ulkomaisia, jolloin heitä kiinnostaa tietää enemmän ja perusteellisemmin suomalaisesta yhteiskunnasta.

7.8 Yhteenveto kriisiorganisaatioiden verkostosta

Tässä luvussa on käsitelty viranomaisyhteistyön johtamista sekä eri kriisiorganisaatioiden funktioita ja toimintaa. Tavoitteena ei ollut vertailla kriisitahtumia keskenään, vaan esitellä sellaisia toimintamalleja, joilla paikallista selviytymistä voidaan tukea ja edistää. Viranomaisyhteistyö on luonteeltaan kompleksista, sillä siitä on vastuussa suuri määrä toisilleen ennalta tuntemattomia tahoja, joilla ei ole aikaisempaan toimintamallia ja kokemusta vastaavasta tilanteesta tai yhteistyöstä. Yhteistyötä varten ei ole rutiineja, sääntöjä tai toimintatapoja, vaan ne joudutaan kehittämään tilanteen aikana. Kriisin yhteistyö toteutuu sisäisen kriisiviestinnän varassa. Viranomaisyhteistyötä voidaan ajatella verbinä, toimintana, jossa eri alojen asiantuntijat yhdistyvät johtamaan kriisitilannetta viestinnän avulla (ks. Taylor & Van Every, 2014.) Yhteisökriisissä turvallisuustoimijoiden ja avustavien organisaatioiden välinen suhde toteutuu työnjaossa, joka ei ole aina selkeä. Lähtökohta on, että viranomainen johtaa viranomaisvastuullaan ja järjestökenttä sekä seurakunnat tarjoavat viranomaisten käyttöön asiantuntijoita ja lisäresursseja. Järjestyneessä yhteistyössä toimivaltasuhteet ja vastuut voidaan ennakoida eivätkä toimintavaltuudet ylity.

Viranomaisyhteistyö konkretisoituu kriisiorganisaatioiden verkostossa, joka liittyy yhteen erilaiset organisaatiot ja toimialat. Verkostossa toimivien viestintäperusteisten organisaatioiden tehokkuus nousee keskinäisestä luottamuksesta (Bencherki & Cooren, 2011) ja jäsenten välisestä keskustelusta. Kriisiorganisaatiot yhdessä muodostavat löyhän yhteenliittymän, josta voidaan käyttää Czarniawskan (2013) käsitettä toimintaverkko (*action net*). Verkon tehokkuus ja kyky luoda järjestystä riippuvat toimintaverkon kokonaisuudesta ja siitä, miten hyvin ne kykenevät tuottamaan yhteyksiä ulospäin. Kriisiorganisaatioiden verkoston kokonaisuudella on merkitystä, sillä yhden organisaation tai toimijan lisääminen tai puuttuminen muuttaa kokonaisuutta ratkaisevasti (Almedon, 2013). Kriisiorganisaatioiden verkosto voi saada aikaan järjestystä tai tuottaa epäjärjestystä (Putnam & Maydan Nicotera, 2010: 160), kun keskeisiltä tehtäviltä puuttuu oma organisaationsa. Esimerkiksi evakuoitikeskuksen puuttuminen hidastaa tukikeskusten toimintaa, koska ei voida tietää, keitä ovat kriisin uhrin ja mistä heidät voidaan tavoittaa.

Yhteisökriisin organisaatioiden verkoston ytimessä on koordinoiva johtoryhmä, sillä siinä tehdyt päätökset vaikuttavat verkoston muihin organisaatioihin, kuvio 6.



Kuvio 6 Koulusurmista johtuva kriisiorganisaatioiden verkosto.

Tukitoimenpiteiden johtoelimen (Tuje) toimintaa koordinoivaa tehtävää ja roolia keskeisenä päätöksentekoyksikkönä korostettiin haastatteluissa. Vaikuttaa siltä, että se oli edellytys toiminnalle, jotka kutsutaan viranomaisyhteistyöksi mutta joka tarkoittaa toimintakokonaisuuden yhteistä johtamista. Yhteinen tila tarjosi mahdollisuuden kokouksiin, joissa sovittiin työnjaosta ja vastuista. Kasvokkain viestimällä asiat voitiin sopia joustavasti ja kun sovittu kirjattiin pöytäkirjaan, ei syntynyt niin paljon sekaannuksia kiireestä huolimatta. Tujen kokousten rinnalla tukikeskusten eri organisaatiot tekivät niitä toimenpiteitä, joista kokouksissa oli sovittu. Tällainen kaksitasoinen toimintamalli, jossa yhdistyivät koordinoitujen päätökset, päätösten toteuttaminen ja siitä saadun palaute käsittelee Tujessa, osoittautui luonnolliseksi tavaksi toimia. Johtoelimen periaatteita ja toimintaa käsitellään lisää luvussa 7.2. Ennen koulusurmia Tujea oli hyödynnetty ainakin vuoden 2004 tsunamikatastrofin evakuointilentojen vastaanotossa (Pedak, 2006).

Kriisiorganisaatioiden verkoston avulla paikallisilla turvallisuustoimijoilla on mahdollista jäsentää yhteisökriisistä aiheutuvia erilaisia työtehtäviä eli pelastamista, uhrien tukitoimia ja toimenpiteiden koordinoimista sekä median huomioimista. Evakuointikeskuksen perustaminen auttaa jäsentämään pelastustoimien jälkeisiä tehtäviä. Evakuointitilat suojaavat ihmishenkiä, mutta samalla keskus kerää kriisin silminnäkijät yhteen, jolloin turvallisuusviranomaiset voivat saada tietoa tilanteesta ja sen yksityiskohdista. Näiden lisäksi eva-

kuointikeskus antaa aikaa turvallisuustoimijoille suunnittelua ja organisoitumista varten. Silloin voidaan kartoittaa sopivia tiloja pitkäaikaisempaan työkentelyyn sekä järjestää paikalle tukitoimintoja varten tarvittavia resursseja. Ilman evakuointikeskusta on vaarana se, että uhreja tulee lisää, tilanteen ymmärtäminen viivästyy ja samalla yhteisökriisin aiheuttama pelko lisääntyy ja epäselvyys kasvaa. Kriisiorganisaatioiden verkosto, sitä koordinoiva johtoelin sekä erilaiset tukikeskukset ja niiden toimintamallit voidaan nähdä keinoksi toteuttaa lakisääteistä tehtävää, jota kutsutaan traumaattisen tilanteen psykososiaalisen tuen palvelujen kokonaisuudeksi. Voidaan kysyä, minkälainen valmius sellaisen perustamiselle ja käynnistämiseksi on olemassa valtakunnallisesti, sillä yhteisökriisi on mahdollinen missä ja milloin vaan.

8 Tutkimustulokset ja keskustelu

Christophe Roux-Dufortin (2016) mukaan kriisejä tutkitaan, koska kaikista ennaltaehkäisevistä toimenpiteistä huolimatta kriisejä tapahtuu ja jokainen niistä vaatii ratkaisuja ja ratkaisijoita. Jokainen toteutunut kriisi osoittaa, että ajatus yhteiskunnallista turvallisuudesta ei voi perustua pelkästään kriisien ennaltaehkäisyyn varaan. Tarvitaan myös kriisitoimintaa tukevia ja selkeyttäviä aloitteita, sillä pahan tapahduttua yhteiskunta ei voi jäädä kriisiin. Aloitin tämän tutkimuksen sillä ajatuksella, että jokainen laajavaikutteinen kriisi, kaikkialla maailmassa, käynnistää sarjan työtehtäviä. Silloin paikalliset viranomaiset saavat ennakoimattoman ja pakollisen työprojektin. Tutkimuksen huomio kiinnittyy kuntatoimijan rooliin paikallisena turvallisuusviranomaisena kriisin akuutin vaiheen aikana eli kriisin puhkeamisen jälkeisinä tunteina ja päivinä. Kriiseistä tehtyjen tutkimusten tuloksilla voi olla käyttötarkoitusta, sillä pian taas jossain joku työyhteisö joutuu tuntemattoman tilanteen eteen.

Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu kahta kriisiä organisaatiotutkimuksen ja erityisesti kriisiviestinnän tutkimukseen liittyviä käsitteitä käyttäen. Tutkimus ei perustu Jokelan ja Kauhajoen kriisityön vertaamiseen keskenään. Kriisitilanteissa vertailuasetelmaa heikentää se, että jokainen kriisi tuottaa omanlaisensa olosuhteet. Tutkimuksen näkökulma on organisaation sisäisissä ratkaisuissa ja sisäisen kriisiviestinnän roolissa keskeisenä osana kriisijohtamista. Normaaleissa olosuhteissa organisaation sisäinen viestintä voi jäädä ainoastaan asioista tiedottamiseksi. Kriisitilanteessa viestintää sen dialogisessa mielessä tarvitaan toimenpiteitä varten, tiedonkulun varmistamiseksi, yhteisön luomiseksi ja ajankohtaiseen tarpeeseen vastaamiseksi. Sisäinen kriisiviestintä on kuin kriisiorganisaation verenkiertoa, joka tekee organismista elävän ja toimintakykyisen. Aineiston avulla saimme käsityksen siitä, mitä kriisin kompleksisuus käytännössä merkitsi. Näimme, kuinka kriisiresilienssi joustavana toimintakykenä antoi vastavoimaa epäjärjestykselle ja mahdollisuuden lujittaa sekä vahvistaa organisaatiota. Koulusurmissa kriisiorganisaatiot joutuivat luomaan toimintamallit ja rutiinit lähes tyhjästä. Kriisityön aikana kriisiorganisaatioista tuli parhaimmillaan itseorganisoituvia organisaatioita, riittävän notkeita vastaamaan yhteisökriisin muuttuviin vaatimuksiin.

Näillä tuloksilla on erityistä merkitystä juuri nyt, kun kriisitutkimus ja myös kriiseihin varautuminen ovat murroksessa. Me elämme yhteiskunnassa, jossa uhkat ovat globaaleja ja asioiden vaikutukset laajenevat arvaamattomasti. Yhteiskunnallisia kriisejä lähestytään kuitenkin yhä edelleen perinteisestä hallinta-ajattelusta. Kriisin hallinta -ajatuksen sitkeä esiintyminen varautumissanastossa voi johtua ehkä siitä, että sitä käytetään *crisis management* -käännöksenä pohtimatta hallinta-sanana merkitystä. Kriisinhallinta pohjaa byrokraattiseen ja sotilaalliseen näkemykseen (esim. Heide & Simonsson, 2015), jossa organisaatioiden väliset rajat nähdään usein selkeinä ja johtamisessa turvaudutaan vertikaalisiin komentosuhteisiin, auktoriteettiin ja

kontrolliin. Kriisin hallitsemisen ajatuksen vaarana on, että sen varaan rakennettu valmius osoittautuu heikoksi ja todellisen kriisitilanteen hallitsemattomuus voi olla suuri yllätys. Kriisin hallitsemattomuus on lähtökohtana uudenaikaisessa kriisitutkimuksessa, jossa korostetaan hallintokaavioiden sijaan organisaation viestintää, tulkintaa ja sopeutumista (Heide & Simonsson, 2014, 2015; Erikson, 2012; Falkheimer & Heide, 2010; Gilpin & Murphy, 2008). Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, miten myös hallitsemattomassa kriisissä voidaan löytää toimintakyky.

Kriisitilanteita voidaan lähestyä niiden erojen sijaan analysoimalla erilaisia kriisejä yhdistäviä seikkoja. Kriisitilanne vaatii aina johtamista. Tässä tutkimuksessa kriisit on jaettu kolmeen kategoriaan vakavuuden ja erilaisten johtosuhteiden perusteella. Jaottelun syynä ei ole jälleen kerran luoda uudenlainen kriisien luokittelutapa, vaan antaa esimerkki sellaisesta luokittelusta, joka helpottaa organisaation toimintakyvyn löytymistä. Organisoitumisen kannalta ei ole suurta eroa, johtuuko ajankohtainen kriisi onnettomuudesta tai rikoksesta. Sen sijaan sillä on merkitystä, minkälaisen johtovastuun otamme tässä tilanteessa, noudatammeko ministeriön ohjeita, toimimmeko yhteistyössä paikallistasolla vai otammeko tilanteessa johtovastuun. Organisaatiokriisejä johtaa organisaation johtoryhmä, katastrofien johtovastuu ulottuu valtakunnan tasolle, ja tässä tutkimuksessa tarkasteltu yhteisökriisien johtaminen on paikallisten turvallisuustoimijoiden varassa. Kriisin johtaminen yhteistyössä voi kuulostaa helpolta, mutta kuten tämä tutkimus osoitti, tehtävästä voi tulla vaikea ilman että valmius vastata yhteisökriisien vaatimuksiin otetaan vakavasti jokaisessa Suomen kunnassa ja kuntayhtymässä.

Yhteisökriisistä selviämisessä tarvitaan siis uudenlaista ajattelua. Kriisitilanteessa organisaatio toimii julkisuudessa, jolloin sillä on mahdollisuus näyttää suurelle yleisölle, mikä on sen tehtävä yhteiskunnassa ja millä tavalla se on hyödyllinen omalle yhteisölleen (Heide & Simonsson, 2015). Jos perinteisesti kysyttiin, kuka on vastuussa kriisin puhkeamisesta, uuden ajattelutavan mukaisesti kysytään, mitä nyt on tehtävissä ja ketkä sen tekevät (Czarniawska, 2009). Uudessa ajattelutavassa keskitytään kriisin syiden sijaan sen seurauksiin. Toimenpiteitä varten kriisijohdossa selvitetään, mitä kriisi teki yksilöille, minkälaisiin ryhmiin vahinko kohdistui ja mitä tarvitsee se yhteisö, joka jää elämään kriisin vaikutusten kanssa sen jälkeen, kun mediahuomio on siirtynyt toiseen kohteeseen. Tutkimuksessa ilmeni kriisitilanteen erityinen ilmapiiri. Kriisityön imussa on kysymys siitä, että kriisiorganisaatio on asemassa, jossa se voi parantaa menetyksiä kokeneiden ihmisten, perheiden ja yhteisöjen tilannetta ja vaikuttaa heidän tulevaisuuteensa. Toisaalta kriisiorganisaation tekemät virheet koskettavat niitä, jotka ovat muutenkin heikommillaan. Kriisitilanne vaikuttaa kaikkiin, myös siinä toimiviin tahoihin. Tutkimus osoitti, että kriisiorganisaatio ei voi suojautua kriisin vaikutuksilta, vaan kriisin vaikutukset tunkeutuivat myös työyhteisöön.

Koulusurmien viranomaisyhteistyön kautta voidaan nähdä viestinnän keskeinen merkitys kriisijohtamisessa. Länsimaisessa demokratiassa medialla on tärkeä yhteiskunnallinen tehtävänsä, jota se toteuttaa myös kriisitilanteessa.

Toisaalta erityisesti Jokelan tapauksessa koulusurmien saama mediajulkisuus ja siitä aiheutunut mediapaine viranomaisia kohtaan oli poikkeuksellisen suurta. Aiemmista poiketen tapahtuman aikaisen uutisoinnin pääpaino oli internetissä, minkä vuoksi median tiedonvälitys piti saada reaaliaikaiseksi (Raittila, ym., 2008). Kuten tutkimuksessa saattoi nähdä, reaaliaikaisuuden vaatimus heijastui välittömästi paikallisiin turvallisuustoimijoihin. Jokelassa viranomaisyhteistyötä ei kuitenkaan saatu tehokkaaksi. Voidaan pohtia, missä määrin Jokelan koulusurmissa ilmenneet heikkoudet yhteistyön johtamisessa vaikuttivat kriisiorganisaatioiden viestintäkykyyn ja siihen, että Jokelan lapsista ja nuorista tuli median keskeisiä tiedonlähteitä.

Median tuottamaa painetta kuvattiin haastatteluissa sellaiseksi, jota oli mahdotonta ymmärtää, jollei ole sitä itse kokenut. Mediapaineen ja viestinnän vaatimus tahditti kaikkia toimenpiteitä. Kansallisen ja kansainvälisen median läsnäoloa on mahdotonta simuloida valmiusharjoituksissa, joten varautumisessa ei aina kiinnitetä riittävää huomiota viestintään ja sen tehostamiseen. Kriisin erilaisten sidosryhmien, kuten uhrien omaisten, tiedontarve ei johdu yleisestä kiinnostuksesta tapahtumaa kohtaan vaan kriisin aiheuttamasta henkilökohtaisesta hätätilanteesta. Ulkoisen kriisiviestinnän lisäksi sisäisen kriisiviestinnän merkitys on hyvä tunnistaa, kun valmiutta halutaan nostaa. Tutkimus osoitti, että yhteisökriiseissä viestintäperusteiselle ja vuorovaikutukselliselle yhteistyölle ei ole oikotietä, ja tästä syystä viestinnällisten ratkaisujen suunnittelemisen tulee olla keskeinen elementti myös kriiseihin varauduttaessa.

Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan tutkimuksen tuloksia. Ensin käsitellään tulosten teoreettinen kontribuutio kriisitutkimukselle ja sen jälkeen siirrytään johtopäätöksiin varautumisen ja käytännön toiminnan kannalta. Viimeiseksi käsitellään tämän tutkimuksen merkitystä ja pohditaan jatkotutkimuksen aiheita.

8.1 Tulosten teoreettinen panos kriisiviestinnän tutkimukseen

Kriisiviestintä jakautuu kahteen erilaiseen alueeseen, joilla on osittain toisiaan täydentävät mutta erilaiset roolit ja merkitykset. Kriisiviestinnän yleisenä tehtävänä on vastata kriisistä johtuvaan tiedontarpeeseen. Tutkimuskirjallisuudessa kriisiviestinnällä viitataan yleensä kriisiorganisaation ulkopuoliseen tiedontarpeeseen ja ulkoiseen viestintään. Kirjallisuudessa ei juurikaan pohdita, miten ulkoinen kriisiviestintä erilaisina lausuntoina, tiedotteina tai haastatteluina syntyy. Tässä tutkimuksessa huomio kiinnittyy siihen viestintään, joka edeltää hiottuja lausuntoja tai kovalla kiireellä laadittuja tiedotteita, joita voimme kuulla ja lukea erilaisten kriisien yhteydessä.

Tutkimus osoitti myös sisäisen kriisiviestinnän syvällisemmän merkityksen organisaatiolle, sen, että kyseessä on keskeinen resilienssitekijä ja organisaation selviytymiskyvyn tukija. Sisäisellä kriisiviestinnällä tarkoitetaan niitä organisaation sisäisiä ja organisaatioiden välisiä viestinnällisiä ratkaisuja, joiden avulla ajankohtainen kriisitoiminta voi käynnistyä, jatkua ja kehittyä kriisitilanteen aiheuttamasta epävarmuudesta ja uhasta huolimatta (Wang & Hutchins, 2010). Sisäisen kriisiviestinnän avulla luodaan kriisityössä vaadittava kupla (Jahn & Black, 2017: 373) eli kriisitilanteessa jaettu yhteinen todellisuus, kieli, huumori ja ajattelumalli. Toimijoiden välisen viestinnän onnistuminen tekee kriisiorganisaatioista toimintakykyisiä, tehtävästä helpomman ja toimenpiteistä tarkoituksenmukaisempia. Sen avulla jaetaan ajankohtaista tietoa, mutta samalla luodaan myös yhteistyösuhteita, työilmapiiriä sekä oikeaa asennetta tehtävää kohtaan. Sisäisen kriisiviestinnän ongelmat johtavat helposti toimijoiden väliseen luottamuspulaan, joka hidastaa ja tekee toiminnasta tahmeaa ja nykivää, sillä jokainen tekee itsenäisiä ratkaisuja toisistaan tietämättä ja omista tavoitteistaan lähtien.

8.1.1 Viestinnän rooli kompleksisessa yhteisökriisissä ja paikallisen resilienssin kehittyminen

Tutkimuksessa haettiin vastauksia siihen, mitkä tekijät liittyvät julkishallinnon selviytymiskykyyn yhteisökriisissä. Tutkimusaineistolle esitettiin kolme kysymystä, jotka nousivat kuntaorganisaation erityisestä asemasta paikallisessa viranomaisyhteistyössä. Ensimmäinen niistä oli, millainen oli tapahtumakunnan työtehtävä koulusurmista ja mikä oli viestinnän rooli siinä. Yhteisökriisissä tapahtumakunnan tai -kuntayhtymän rooli on viranomaisvastuulla koordinoita kriisitilanteen uhrien, omaisten ja muiden osallisten välittömien tukitoimintojen kokonaisuutta. Koulusurmista kuntaorganisaatio tunnisti lakisääteisen roolinsa paikallisten turvallisuustoimijoiden yhteistyössä ja pyrki ottamaan oman työnjaon mukaisen paikkansa uhrien ja kriisin osallisten tukitoiminnoista vastaavana viranomaisena. Viestinnän merkitys näkyi heti hälytyksessä, sillä tapahtumakunta ei saanut virallista hälytystä muiden turvallisuustoimijoiden mukana. Hälytys sisältää virallisen tiedon toiminnan käynnistämiseksi. Hälytystiedon jakaminen asettaa turvallisuustoimijat kaikki samalle lähtöviivalle. Vastaavasti virallisen tiedon puuttuminen hidasti kunnan organisoitumista ja vaikutti oman kriisitehtävän löytämiseen. Hälytyksen ulkopuolelle jääminen merkitsi myös viestintäyhteisön ulkopuolelle jäämistä. Tiedon laadulla oli suurta merkitystä, sillä virallinen vahvistettu tieto vähensi yleistä epävarmuutta. Lisäksi heikkolaatuisen tiedon, kuten huhujen varassa tehdyt päätökset olivat riski ja ne saattoivat johtaa virheellisiin päätelmiin. Viestintä kriisitilanteessa ei ollut uteliaisuuden tyydyttämistä, vaan sisäisen kriisiviestinnän avulla haluttiin varmuutta erilaisille toimenpiteille.

Ensimmäinen tutkimuskysymys liittyi tukitoimienpiteiden kokonaisuuteen. Toinen tutkimuskysymys käsitteli tehtävän johtamiseen liittyviä seikkoja. Teoreettisempi kysymys toi myös empiiristä tietoa kriisin kompleksisuudesta. Aineistolle esitettiin kysymys, mistä tekijöistä kriisin kompleksisuus muodostui koulusurmissa. Koulusurmissa kompleksisuus kertautui, sillä se johtui sekä kriisitapahtumasta että turvallisuustoimijoiden yhteistyöstä. Kriisin kompleksisuus aiheutui siitä, että ilman toimintamallia tai aiempaa kokemusta kuntatoimija joutui käynnistämään ja toteuttamaan mittavat henkisen ensiavun palvelut. Kriisiä ratkaisevat viranhaltijat olivat myös tragedian kohdanneen yhteisön jäseniä, jolloin heidän julkinen ja yksityinen roolinsa sekoituivat. Kriisityötä tahditti ennen kokematon viestintäpaine. Kriisin johtoryhmään kuuluvat muodostivat suhteellisen pienen ryhmän kuntaorganisaation henkilökunnasta. Kriisityön imu ja suuri työmäärä kuormittivat voimakkaasti akuutin kriisin aikana. Erilaiset hyvät ja huonot sattumukset määrittivät omalta osaltaan kriisiorganisaation toimintakykyä.

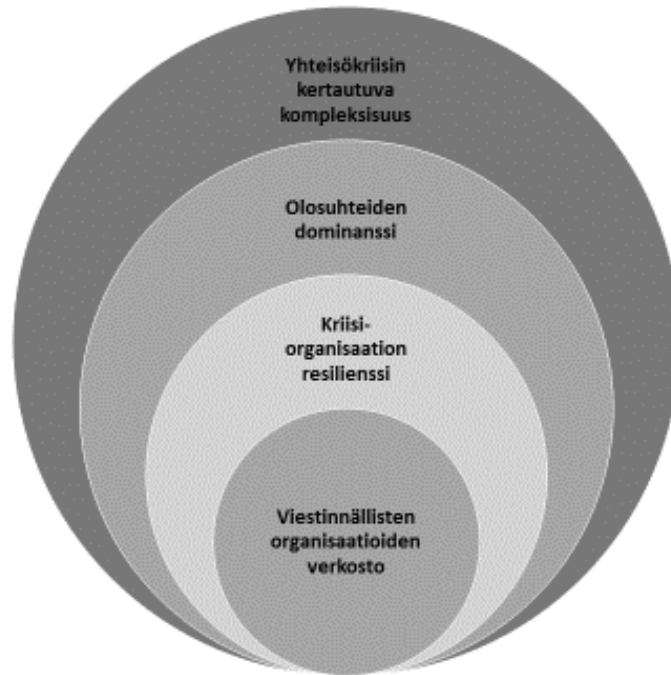
Kriisitapahtuman aiheuttaman kompleksisuuden lisäksi myös koulusurmien viranomaisyhteistyö saattoi olla kompleksista. Voidaan ajatella, että tällaista kertautuvaa kompleksisuutta voidaan vähentää tai kokonaan estää, jos varautumisessa kiinnitetään huomiota yhteistyön kompleksisuutta aiheuttaviin seikkoihin. Erilaisten toimijoiden tunnistamisella, vastuusuhteiden tietämisellä ja työnajon selkiyttämällä asioita voitiin ennakoida ja yllätyksiä välttää. Kompleksisessa yhteistyössä johtamisen merkitys jäi epäselväksi, johtosuhteita ei noudatettu eikä sisäisen kriisiviestinnän merkitystä ymmärretty. Näin ollen kompleksisuudelle tyypillinen vaikutusten ketjuuntuminen näkyi erilaisten ongelmien yhteisvaikutuksena. Sisäisen kriisiviestinnän heikkous näkyi kollektiivisen tilanneymmärryksen puuttumisena. Tukitoimienpiteiden kokonaisuus hajosi ja epäselvä työnjako jätti epäselväksi myös sen, miten ja kenen tulisi käynnistää ja toteuttaa yhteisökriisin omaisviestintä ja miten se tehdään omaisia kuormittamatta.

Kolmannen kysymyksen tavoitteena oli ymmärtää paremmin resilienssi-käsitteen sisältöä. Se kuului seuraavasti: miten resilienssi toimintakykynä ymmärrettynä ilmeni koulusurmien kriisiorganisaatiossa ja paikallisessa organisoitumisessa? Esioletuksena on, että viestinnällä ja erityisesti sisäisellä kriisiviestinnällä on merkitystä kriisin selviytymiskyvyn kannalta. Kriisiresilienssin avulla kriisiorganisaatiossa luotiin vastavoimaa epäjärjestykselle ja voitiin osaltaan vähentää kompleksisuuden epävarmuutta lisääviä vaikutuksia. Sisäinen kriisiviestintä ilmeni tiiviinä kanssakäymisenä, hyödyksi olemisena ja yhteisön vahvistumisena. Organisaation toimintakykyä tuki voimakas, läsnä oleva johtamispänos, joka ilmeni huolehtivana, instrumentaalisena ja symbolisena ulottuvuutena. Kriisityössä asiantuntijoiden itsenäisyys, roolit ja tehtävät kasvoivat. Lisääntyvä autonomisuus toi mukanaan epävarmuutta, jota voitiin vähentää kommunikatiivisessa työparityöskentelyssä eli dialogisena ammatillisena vertaistukena kahden henkilön kesken. Toimintamalleja jouduttiin luomaan tilanteen aikana, ja niissä hyödynnettiin erilaisia viestinnällisiä

keinoja, joista oli olemassa aikaisempaa kokemusta. Itseorganisoituvan kriisiorganisaation luominen auttoi siinä, että organisaatiosta saatiin riittävän notkea sopeutumaan yhteisökriisin muuttuviin vaatimuksiin.

Paikallista resilienssiä voitiin tuottaa perustamalla kriisiorganisaatioiden verkosto, jota sitoi yhteen koordinoiva johtokeskus. Verkosto toimi viestinnän varassa ja se purettiin, kun sille ei ollut enää tarvetta. Kriisiorganisaatioiden verkostossa tarvittaville tukitoimenpiteille oli omat resurssinsa ja tilansa. Verkoston avulla yhteisökriisin tehtäväkokonaisuus jäsenyi paremmin. Koska jokaisessa organisaatiossa oli oma hallintonsa ja rutiininsa, kokonaisuudesta voitiin saada notkea ja tilanteen tarpeisiin muokkautuva. Paikallisten kriisiorganisaatioiden verkoston muodosti evakuoitikeskus sekä tukikeskukset kriisin välittömille ja välillisille uhreille. Näiden lisäksi yhteisön tukeminen ja median tarvitsemat tilat huomioitiin. Verkostoa ylläpitävä johtokeskus eli Tukitoimenpiteiden johtoelin (Tuje) toimi tehtäväkokonaisuutta koordinoivana elimenä, ilman määräysvaltaa yhteistoimintaa tekeviin organisaatioihin. Tutkimuksen tuloksena saatiin neljä teoreettista käsitettä, jotka liittyvät kriisin kompleksisuuteen ja kriisiresilienssin empiirisiin havaintoihin. Käsitteet ovat seuraavat:

- **Yhteisökriisin kertautuva kompleksisuus** merkitsi yhteisvaikutusta, joka johtui äkillisestä ja yllättävästä kriisitilanteesta ja yhteistyössä ilmenneestä epäjärjestyksestä. Kriisitoiminnassa organisaatio joutui epävarmuusalueelle ja menetti itsenäisyytensä, kun se havaitsi olevansa riippuvainen muiden turvallisuustoimijoiden ratkaisuista.
- Kriisitilanteessa vallinneet olosuhteet vaikeuttivat tai helpottivat toimintaa. **Olosuhteiden dominanssi** merkitsi toimintaympäristöä, jossa kriisitilanteesta, hallintosuhteista, sattumasta ja muista syistä ennakoimattomat seikat heijastuivat arvaamattomasti kriisiorganisaation toimintakykyyn.
- **Kriisiorganisaation vahvistamisen elementit** sisälsivät johtamisen vahvistamista, asiantuntijoiden itsenäisyyden lisääntymistä sekä tuttuihin ratkaisuihin tukeutumista. Lisäksi kriisiorganisaatiossa kehittyi työparityö erityisenä vertaistuen muotona.
- Paikallista selviytymiskykyä edisti **kriisiorganisaatioiden verkosto**, jonka avulla voitiin jäsentää erilaisia toimenpiteitä, joita yhteisökriisi tuotti paikallisille turvallisuustoimijoille. Kriisiorganisaation verkoston avulla tuotettiin jatkuvaa tilanneymmärrystä päätöksenteon pohjaksi.



Kuvio 7 Tutkimustulosten teoreettiset käsitteet ja niiden suhde toisiinsa.

Teoreettiset käsitteet ovat yhteydessä toinen toisiinsa kuvion 7 tavalla siten, että kriisi organisaatioiden verkosto muodostaa paikallisen kriisiresilienssin perustan. Yksittäisen kriisiorganisaation verkostoon kuuluvan organisaation vahvistuminen ja notkeus tekee verkostosta iskunkestävämmän. Olosuhteiden vaikutus ilmentää sitä, että jokainen kriisitilanne on omalla tavallaan erilainen. Yhteisökriisin kompleksisuuden kertautuminen kertoo osaltaan siitä, miten hyvin kriiseihin on paikallisesti ja alueellisesti varauduttu Seuraavaksi tarkastellaan jokaista teoreettista käsitettä yksityiskohtaisemmin.

8.1.2 Yhteisökriisin kertautuva kompleksisuus

Kriisin kompleksisuus merkitsee tilannetta, jossa erilaiset ennakoimattomat asiat kietoutuvat yhteen ja vaikuttavat kokonaisuutena voimakkaasti ja arvaamattomalla tavalla (Gilpin & Murphy, 2010). Voidaan puhua hallitsemattomasta ja jatkuvia yllätyksiä tuottavasta toimintaympäristöstä, jonka syitä kompleksisuuden käsite ei tarkemmin erittele. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että kompleksisuuden kokemuksen syitä oli kaksi. Itse kriisitilanne oli yllätyksellinen ja arvaamaton. Sen lisäksi kriisitoiminta eli yh-

teistyö, työnjako ja johtosuhteet osoittautuivat ongelmallisiksi. Näitä molempia kompleksisuuden lähteitä on hyvin vaikeaa ennakoida, sillä jokaisessa kriisissä ne tuottavat omanlaisensa yllätyksen. Kompleksisuuden yhteisvaikutus merkitsi viestintäpaineen kasvamista, kun toiminnassa huomattiin, että tiedon jakamisen ongelmat, epäselvä työnjako ja johtosuhteet tekivät asian ennakoinnin vaikeaksi. Järjestyksen palauttamiseen tarvittavasta viestinnällisestä yhteistyöstä ei ollut aiempaa kokemusta. Viestintävälineissä ilmeni ongelmia, tiedonsaanti oli vaikeaa eikä viestinnällistä yhteistyötä paikallisten turvallisuusviranomaisten välille saatu aikaan, kuten Jokelan tapauksessa kävi. Kauhajoen esimerkki osoitti kuitenkin, että tiivis kanssakäyminen oli hyödyllistä kompleksisissa olosuhteissa.

Tämän tutkimuksen tulokset vahvistivat ajatuksen siitä, että kriisin vaatimukset ovat suurempia kuin mihin yksittäisten organisaatioiden arkeen mitoitettut resurssit ja osaaminen riittävät (Comfort & Kapucu, 2006: 310) ja yhteyksiä luomalla voidaan lisätä toiminnan tehokkuutta (Kapucu, 2006: 221). Avustavat organisaatiot ja lisähenkilökunta vaativat kuitenkin hallintoa. Lisäksi traumaattinen tilanne merkitsi inhimillisiä menetyksiä, joihin turvallisuustoimijoiden piti reagoida ilman ennalta hiottuja prosesseja. Traumaattisen yhteiskriisin laajamittaisen psykososiaalisen tuen nopea järjestäminen merkitsee organisaatiossa olevan tietovajeen tunnistamista ja asiantuntijoiden aktiivista etsimistä. Yhteistyössä korostuu tiedon keskinäisriippuvuus ja muiden toimijatahojen tunnistaminen. Silloin hyväksytään, että päätöksiä ei voida tehdä yksin ja tunnistetaan sekä käynnistetään yhteistyö niiden tahojen kanssa, joilta tietoa ja asiantuntemusta saadaan.

8.1.3 Olosuhteiden dominanssi

Jokainen kriisi on erilainen ja olosuhteet määrittävät lähtökohdat ja mahdollisuudet tehokkaalle toiminnalle. Kahdesta samankaltaisesta, mutta yksityiskohdiltaan erilaisesta kriisistä tehty analyysi kertoo, kuinka kriisin inhimilliset menetykset ja materiaalisten vahinkojen suuruus kertovat vasta vähän kriisin vaatimuksista. Paikalliset olosuhteet on myös tunnettava, ja siksi kartoitetaan käytettävissä olevat resurssit, hallinnollisen rakenteen esteet ja mahdollisuudet sekä olemassa olevat osaamisen kyvyt. Näiden lisäksi kriisitoimintaa määrittävät turvallisuusviranomaisten väliset suhteet ja yhteistyökyky. Vaikeasti ennakoitavia asioita ovat sattumanvaraiset asiat, kuten ajoitus ja jopa säätila. Taulukkoon 7 on koottu tiedot niistä erilaisista olosuhteista, joissa Tuusulan kunnassa ja Kauhajoen kaupungissa jouduttiin toimimaan.

Taulukko 7. Koulusurmien erilaiset olosuhteet toiminnan kannalta.

Olosuhteet, jotka määrittivät kriisiin vastaamista Jokelan ja Kauhajoen koulusurmissa		
Kriisin lähtökohta	Jokelan koulusurmat 7.11.2007. Kahdeksan pääasiassa nuorta kuolonuhria, reilu kymmenen loukkaantunutta henkilöä. Tekijä menehtyi omaan ampumiseensa.	Kauhajoen koulusurmat 23.9.2008 Kymmenen pääasiassa nuorta kuolonuhria, kolme loukkaantunutta henkilöä ja sytytetyt tulipalot koulurakennuksessa. Tekijä menehtyi omaan ampumiseensa.
Kriisitulannetta määrittävät tekijät	Paikallinen tragedia, josta aiheutui suhteellisen pienet materiaalliset vahingot.	Ulkoistettavissa oleva tragedia, josta aiheutui suuret materiaalliset vahingot.
Vaarassa olevien lukumäärä	Koulurakennuksessa tapahtuman aikana yli 500 ihmistä.	Koulurakennuksessa tapahtuman aikana vajaa 100 ihmistä.
Tekijä	Kotipaikka oli Jokelassa.	Kotipaikka oli muualla.
Kuolonuhrit	Kuudella henkilöllä kahdeksasta kotipaikka Jokelassa.	Kotipaikka oli muualla.
Teko	Surmat tehtiin eri puolella koulurakennusta ja sen ulkopuolella. Niille oli useita kymmeniä silminnäkijöitä ja potentiaalisesti sadat henkilöt joutuivat kuolemanvaaraan.	Surmat tehtiin yhdessä luokkahuoneessa. Vähän silminnäkijöitä ja kuolemanvaaraan joutuneita. Joukkomurha kohdistui ampujan omaan opiskeluryhmään.
Materiaalliset vahingot	Tulipalo ei levinnyt. Nopea paluu koulurakennukseen, jolloin tapahtuma oli vielä tuore.	Tulipalo levisi ja tuhosi koulurakennusta. Koulurakennukseen paluu siirtyi kuukausien päähän.
Kriisi johtamista määrittävät tekijät	Johtamisen hajanaisuus ja resurssien vähäisyys.	Johtamisen koheesio ja resurssien suhteellinen runsaus.
Kunnan johtoryhmä	Ensitedon saapuessa oleskeli eri paikoissa tai rakennuksissa parinkymmenen kilometrin säteellä.	Ensitedon saapuessa valtaosa samassa huoneessa tai rakennuksessa.
Toimintaa johtava poliisi	Kunta ei saanut luotua poliisiin yhteyttä, eikä yhteistoimintaa kehittynyt.	Välitön kontakti poliisin kanssa ja yhteistyösuhde kunnan ja poliisin välillä.
Henkisen ensiavun johtaminen	Sosiaali- ja terveystoimi olivat hallinnollisesti erillään.	Sairaanhoitopiiri vastasi johtamisesta.

Tapahtumakoulun johtaminen	Rehtorin saatua surmansa ja vararehtorin ollessa työkyvytön koululta puuttui johtaja.	Seamk:n rehtori ja koulutuspäällikkö olivat molemmat käytettävissä.
Yhteisöllisen tuen johtaminen	Paikallisseurakunnan kirkkoheralla ei ollut roolia kriisiorganisaatiossa	Paikallisseurakunnan kirkkoherra kuului kriisin johtoryhmään.
Kriisiviestintää määrittävät tekijät	Heikot viranomaisten väliset yhteydet ja vahva viestinnän osaaminen	Vahvat viranomaisten väliset yhteydet
Hätäilmoitus	Kunta ei saanut alueellista hätäilmoitusta.	Kunta ei saanut alueellista hätäilmoitusta.
Virve-yhteys	Kunta ei ollut Virven piirissä muiden toimijoiden tapaan.	Kriisijohdon ja tapahtumakoulun välillä Virve-yhteys.
Viestintäteknikka	Matkapuhelinyhteys tukkeutui ja internetyhteydet kaatuivat	Matkapuhelinyhteys tukkeutui ja internetyhteydet kaatuivat.
Viestinnän asiantuntijat	Kunnassa oli kolme kriisiviestinnän osaajaa.	Kaupungin hallinnossa ei viestinnästä vastannutta henkilöä, Tuusulan kriisiviestinnästä vastannut tarjosi asiantuntijatukea Kauhajoen viestinnälle.
Tiedotustilaisuuudet	Poliisin yksi tiedotustilaisuus noin 6 tuntia tapahtumien jälkeen.	Poliisin johtamia ja viranomaisten yhteisiä tiedotustilaisuuksia useita tapahtumapäivän aikana.

Taulukosta 7 voidaan nähdä, millä tavalla kriisitilanteesta johtuvat yksityiskohdat luovat erilaiset toiminnalliset lähtökohdat. Jokelassa kriisitilanne oli keskihakuinen, paikallinen tragedia, josta aiheutui suhteellisen pienet materiaaliset vahingot. Siinä kriisijohtamista määrittivät johtamisen hajanaisuus ja johtamisresurssien vähyys. Kriisiviestinnän toteutukseen vaikuttivat heikot turvallisuusviranomaisten väliset yhteydet ja kuntaorganisaatiosta löytynyt vahva viestinnän osaaminen. Kauhajoella puolestaan lähtökohdan muodosti ulkoistettavissa oleva tragedia, josta kuitenkin aiheutui suuret materiaaliset vahingot. Palvelujärjestelmän luomista auttoi johtamisen koheesio ja johtamisresurssien runsaus, ja kriisiviestintää helpottivat vahvat viranomaisten väliset yhteydet. Kauhajoen koulusurmissa joukkomurha kohdistui ampujan omaan opiskeluryhmään, jolloin sen hengissä selvinneiden jäsenten identifiointi ja välittömästi käynnistyvä, tehokas tuki korostuivat. Jokelassa altistuneita joukkomurhan silminnäkijöitä oli paljon enemmän kuin Kauhajoella, joten tukipalvelujen piti kattaa huomattavan suuri määrä ihmisiä. Palvelujärjestelmää ei kuitenkaan saatu tehokkaaksi, vaan se jakautui useaksi erilliseksi yksiköksi.

8.1.4 Kriisiorganisaation vahvistamisen elementit

Kriisitilanteessa syntyvä resilienssi eli eräänlainen kollektiivinen selviytymiskyvykyys voidaan ymmärtää keinoina, joilla kriisin vaikutukset kokeva sosiaalinen yksikkö sopeutuu ei-toivottuun tilanteeseen ja vastustaa sen negatiivisia vaikutuksia kehittämällä erilaisia toimintatapoja. Tätä sopeutumisen ja vastustamisen yhdistelmää harjoitetaan sekä varautumisessa että varsinaisessa kriisityössä. Silloin ymmärretään kuitenkin, että resilienssitekijöiden kokonaisuus määrittyy jokaisessa kriisissä eri tavalla. (Tierney, 2014: XIV-XV.) Koulusurmissa kriisin kollektiivisen selviytymiskyvyn kehittymistä tuettiin näkyvällä ja osallistavalla johtamisella. Osallistaminen merkitsi kriisiorganisaatiossa olevan asiantuntijuuden painoarvon lisääntymistä ja yksittäisten toimijoiden itsenäisyyden kasvamista. Kriisiorganisaatiossa jokaisen ammatillinen liikkumavara kasvoi, jolloin päälliköistä tuli johtajia. Näkyvä johtaminen ja asiantuntijoiden suurempi autonomia sekä käyttöön otettu kollegojen välinen työparityö vahvistivat organisaatiota. Sopeutumisen tuloksena kehittyi itseohjautuva organisaatio, jolla voitiin paremmin vastustaa kertautuvan kompleksisuuden epäjärjestystä.

Itseohjautuvassa kriisiorganisaatiossa on sopiva yhdistelmä luovuutta ja luottamusta, jotta se kykenee vastaamaan ajankohtaisen tilanteen erityisiin vaatimuksiin. Organisaatio on avoin ympäristöönsä, se seuraa meneillään olevaa kehitystä ja kehittää prosesseja ja rutiineja sen mukaisesti. Nämä käytännöt sisältävät kompleksisuudelta suojaavan reaktiivisen ja kriisiresilienssiä tukevan proaktiivisen ulottuvuuden (kts. Starr, ym., 2003). Tutkimus osoitti, että usein organisaatiossa kehitetyt käytännöt liittyivät sisäisen kriisiviestinnän tehostamiseen. Reaktiivinen resilienssi ilmeni keinoina, joilla pyrittiin vastustamaan yhteisökriisin henkistä kuormittavuutta, häiriöitä ja epäjärjestystä. Näitä olivat henkilökunnalle järjestetyt purkutilaisuudet sekä viestinnälliset rutiinit, kuten pöytäkirjat, muistiot ja kokoukset. Proaktiivinen, ennakkoiva resilienssin ulottuvuus kertoo puolestaan organisaation mukautumiskyvystä, kapasiteeteista joilla se vahvistuu. Tällaisia olivat muun muassa työparityöskentely ja asiantuntijoiden suurempi itsenäisyys, jossa ohjeiden odottamisen sijaan henkilö otti oman roolinsa ja tehtävänsä kriisin yhteistyössä ja ryhtyi toteuttamaan sitä.

Kriisiorganisaation resilienssinä ymmärrettynä julkinen ja näkyvä kriisi johtaminen tarkoitti sitä, että henkilö tunnisti oman hierarkkisen asemansa, ei piiloutunut, vaan käytti johtaja-asemaansa silloin, kun se oli tarpeen. Henkilökunnan työkuorman tarkasteleminen, huomion kiinnittäminen käytännön ongelmien ratkaisemiseen sekä luottamuksen osoittaminen ja vastuun antaminen kuuluvat kriisin esimiestyöskentelyyn (Jahn & Black, 2017: 372). Tutkimustuloksista saattoi nähdä, miten merkittävässä määrin kriisijohtamisen symbolisilla, instrumentaalisilla ja huolehtivilla piirteillä luotiin asennetta ja ilmapiiriä. Toisaalta kriisijohtamisen kuorma saattoi kasvaa niin suureksi, että

kriisiorganisaatiossa olisi ollut syytä pohtia johtovastuun keventämistä jakamalla tehtäviä muille toimijoille, kuten henkilöstöjohtajalle (ks. Hutchins & Wang, 2008).

Kriisiorganisaatiossa asiantuntijuuden arvostaminen merkitsi mielipiteiden ja kokemusten kuulemista kiinnittämättä huomiota henkilön hierarkkiseen statukseen. Yhteisökriisissä asiantuntijuus on usein asiakaspinnassa. Kauhajoella katupartiointia suorittavat kolmannen sektorin järjestön vapaaehtoiset, kriisiorganisaation hierarkiassa pohjimmaisiet toimijat, näkivät missä määrin joukkomurha kuormitti paikallisia ihmisiä, erityisesti kauppojen kassoja, jotka joutuivat loputtomiin keskustelemaan aiheesta asiakaidensa kanssa. Kun vapaaehtoisten kertomuksia kuultiin, asialle voitiin tehdä jotakin. Yhteisökriisissä viestinnän tarve perustui oman ja toisten tiedontarpeiden tunnistamiseen, ja se toimi ennen kaikkea välineenä sille, että operaatio saatiin suoritettua.

8.1.5 Kriisiorganisaatioiden verkosto

Yhteisökriisin kertautuva kompleksisuus aiheutti epäjärjestystä ja ennakoimattomuutta kriisitoimijoille. Epäjärjestykseen ja ennakoimattomuuteen voidaan vastata luomalla järjestystä ja koordinaatiota. Tällöin puhutaan paikallisen kriisiresilienssin luomisesta. Resilienssin eli selviytymiskyvyn näkökulmasta kriittistä on, miten hyvin erilaiset organisaatiot, julkiset ja yksityiset sekä eri alojen järjestöt toteuttivat yhteistyötä (Chen ym., 2013). Koulusurmista työnjaon ja johtosuhteiden selkeyttäminen vaikutti eri alojen asiantuntijoiden yhteistyön toimivuuteen. Kriisitilanteessa paikallisen selviytymiskyvyn vahvistaminen avustavilla organisaatioilla sisälsi paljon mahdollisuuksia tehokkaaseen toimintaan. Kauhajoen kokemukset tarjoavat tästä esimerkin. Turvallisuustoimijoiden yhteistyössä pitää huomioida myös riski, että usean organisaation ja toimijan muodostama järjestelmästä tulee hajanainen ja siksi haavoittuva. Näin kävi Jokelan koulusurmien yhteydessä.

Paikallisella resilienssillä tarkoitetaan yhteisökriisiin vastaavien turvallisuustoimijoiden yhteistoimintaa, jossa ne kollektiivisesti sopeutuvat ajankohittaisen yhteisökriisin vaatimuksiin ja ovat toimintakykyisiä palauttamaan kriisin jälkeen turvallisuuden ennalleen. Tässä tutkimuksessa esitetään, että paikallista kriisin selviytymiskykyä tuotetaan parhaiten perustamalla kriisiorganisaatioiden verkosto, joka vastaa yhteisökriisin erilaisista tehtävistä. Niistä keskeisin on Tukitoimenpiteiden johtoelin (Tuje), jonka tehtävänä on koordinaida pelastamisen jälkeisten tukitoimintojen kokonaisuutta (ks. lisää Pedak, 2006; 2009; 2010).

Kriisiorganisaatioiden verkostossa jokaisella keskeisellä toimenpiteellä oli oma paikkansa, työtilansa ja hallintonsa. Lisäksi tässä kriisiorganisaatioiden verkostossa oli jokaiselle tehtävälle oma henkilökunta. Parhaimmillaan ne toimivat itseohjautuvina, kehittären itse kertautuvaan kompleksisuuteen sopeu-

tumista helpottavia tekijöitä, toimenpiteitä ja muunlaisia ratkaisuita. Itseohjautuvien organisaatioiden verkoston toiminta voidaan nähdä prosessina, jossa tilanteeseen tarvittavat ratkaisut tuottivat kollektiivisesti toivotun lopputuloksen eli kyvyn sopeutua koulusurmien aiheuttamaan työtilanteeseen (ks. Norris, Stevens, Pfefferbaum, Wyche & Pfefferbaum, 2008). Koulusurmien kriisiorganisaatioiden verkoston avulla, erityisesti Kauhajoella, saatiin välittömään vaaraan joutuneet suojaan evakuointikeskukseen. Eri tukikeskuksiin voitiin keskittää kriisin välittömän henkisen ensiavun palvelut niille ryhmille, joita kriisi suoraan kosketi. Mediakeskus antoi työtilat ja organisoi ruokahuollon toimittajille ja kuvaajille. Nuorisotaloilla ja kirkolla oli omaan perustehtäväänsä liittyvät roolinsa, jonka varassa ne loivat yhteisökriisiin sopivan toimintamallin. Paikallisten turvallisuustoimijoiden keskinäiseen viestintätarpeeseen perustettiin tukitoimintojen johtokeskus, joka kokosi yhteen eri kriisiorganisaatioiden edustajat koordinoimaan kokonaistoimintaa. Kriisin kokonaisuuden johtamisen kannalta oli merkitystä, että yhdistävä organisaatio oli olemassa ja kaikilla toimijatahoilla oli siinä edustajansa.

8.2 Tulosten käytännöllinen panos ja merkitys

Yhteisökriisien puhjettua yksilöt, yhteisöt ja jopa koko yhteiskunta joutuu turvallisuuden jälkeiseen pelkotilaan, jolloin tuntuu siltä, että pahin on mahdollinen myös omassa naapurustossa. Kriisin jälkeinen tilanne on erityisen herkkä. Yhteiskunnallisen kriisin pitkittyminen ja kumuloituminen tässä tilanteessa eivät ole toivottavia. Turvallisuustoimijoiden tehokas, päättäväinen ja asianmukainen toiminta ovat välttämättömiä normaalin arjen palauttamiseksi. Yhteisökriisin puhjettua turvallisuustoimijoilla on keskeinen rooli sen osoittamisessa, että yhteiskunta kykenee toimimaan tarkoituksenmukaisesti yleisestä epävarmuudesta huolimatta.

Yhteiskunnallinen varautuminen sisältää ennakoimisen ajatuksen, sen, että voidaan ennakoida kriisin syitä ja arvioida toteutumisen todennäköisyyksiä. Kompleksiseen järjestelmään kuuluu kuitenkin kiinteästi omaehtoisuuden ajatus, jonka mukaan kriisin toteutuminen ja seuraukset seuraavat aina omaa logiikkaansa (Murphy & Gilpin, 2013: 176). Kompleksisuusteoria näyttää siis kumoavan ajatuksen lineaarisesta suunnittelusta sopeuttavan ja tulkitsevan lähtökohdan hyväksi. Tulkinnan eli kommunikoinnin ja reflektion merkitystä varautumisessa kasvattaa ajatus, että lähtökohdat jokaisen kriisin ratkaisemiseen ovat aina erilaiset. Kriisitilanteessa ei ole käytössä laboratorio-olosuhteita.

Valmius vastata kriiseihin pitää perustua ihanneolosuhteiden sijaan realismille. Analysoimalla toteutuneiden kriisien seurauksia voidaan löytää kriisejä yhdistäviä asioita. Paikallisille toimijoille aiheutuu erilaisia haasteita eri kriisityyppien takia, jolloin merkitystä on sillä, onko yhteisökriisi keskihakuinen

vai keskipakoinen. Vahinkojen tunnistaminen kertoo, korostuvatko jälleenrakennustyössä materiaaliset vahingot vai inhimilliset menetykset. Kun alueella on vähän perinteitä viranomaisten välisessä yhteistyössä, heikot viestinnälliset valmiudet ja heikko kriisiviestinnän osaaminen, voidaan odottaa vaikeuksia kriisiin vastaamisessa. Kun viestinnän heikkoudet tiedostetaan, varautumisessa voidaan keskittyä viestinnän nopeaan vahvistamiseen, kun yhteisö-kriisi puhkeaa.

Suomen turvallisuusstrategian keskeisiksi periaatteiksi ilmoitetaan toimintojen jatkuvuus (*Contingency planning*), varautumisen ja kriisijohtamisen työnjako ja vastuualueet sekä uhkamallit varautumistyön helpottamiseksi. (turvallisuuskomitea.fi; luettu 29.5.2017). Toimintojen jatkuvuuden kannalta tämän tutkimuksen tuloksista voidaan tehdä joukko johtopäätöksiä. Ne voidaan eritellä neljällä otsikolla, jotka korostuvat kriisin jälkeisen turvallisuuden olosuhteissa. Yhteiskunnallinen varautuminen näin tulkittuna sisältää seuraavat näkökohdat:

- Jatkuvuuden takaaminen varautumisen ja kriisitoiminnan tavoitteena
- Paikallisten turvallisuustoimijoiden välisen yhteistyön, työnjaon ja johtosuhteiden kirkastaminen
- Kriisin seurausten perusteella tehtävät uhka-analyysit, joissa keskitetään olemassa olevien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamiseen
- Turvallisuustoimijoiden oman organisaation resilienssin vahvistaminen ja paikallisen resilienssin kehittäminen

Kompleksisuusteorian mukaisesti kriisit vaativat sopeutumista ja epäjärjestyksen vastustamista. Viranomaiskielessä puhutaan edelleen kriisinhallinnasta, vaikka kompleksisuus ja resilienssi käsitteinä pakenevat hallinnan ajatusta. Toimintojen jatkuvuuden varmistaminen on kestävämpi tavoite kriisitöissä ja sitä suunniteltaessa.

8.2.1 Jatkuvuuden takaaminen varautumisen lähtökohtana

Kriisitilanne ei koskaan toistu samanlaisena. Kriisitilanteen vaikutukset ja sen yksityiskohdat pitää ymmärtää, jotta päätöksenteko voi perustua arvailun sijaan tietoon ja toiminnasta saadaan mahdollisimman tehokasta. Jatkuvuuden hallinnassa korostuu alueellinen kyky vastata kriisiin, eikä yksittäisen organisaation kriisivalmius riitä. Yhteisökriisiä varten organisaatio ei voi uskottavasti harjoitella yksin, vaan ainoastaan yhteisillä harjoituksilla voidaan löytää johtamisen, yhteistyön ja tiedonvaihdon ongelmakohdat. Hellenberg ja toiset (2011) toteavat, yhteiskunnallisten kriisien suoritusporras eli yhteisökriisissä paikalliset turvallisuustoimijat, ovat avainasemassa poikkeustilanteiden johtamisessa. Etukäteen laaditut ohjeet eivät tue toimintaa riittäväällä tavalla,

vaan paikallisiin kriiseihin vastaamisessa tarvitaan kriisien luonteen ymmärtämistä ja nopeasti käynnistyviä toimenpiteitä, joihin liittyy tilannekuvan tuottaminen sekä sen mukaisen tilannetietoisuuden synnyttäminen. (Hellenberg, Talvitie, Visuri & Volanen, 2011: 310 – 311.) Tilannetietoisuuden saaminen tarkoittaa yhä enemmän sosiaalisen median välineiden hyödyntämistä, joka on keino myös tehostaa viestintää (ks. Lin, Spence, Sellnow, & Lachlan, 2016). Teknisten välineiden käyttämistä ei voida harjoitella enää kriisitilanteessa, vaan niiden mahdollisuudet ja heikkoudet pitää tuntea ennen tositoimia.

Toimintojen jatkuvuus -ajattelulla on linkki resilienssi-ajatteluun. Jotta organisaation normaali toiminta voi jatkua kriisitilanteesta huolimatta, tarvitaan vahvempaa, sinnikkäämpää ja notkeampaa organisaatiota kuin normaalioloissa. Jatkuvuussuunnitelma on suunnitelma siitä, miten saadaan kaikki olemassa olevat resurssit käyttöön siksi suhteellisen lyhyeksi ajaksi, jonka akuutti kriisi kestää. Jatkuvuussuunnittelussa etsitään toimintaa tehostavat keinot ja prosessit, jotta normaalit arjen työtehtävät ja kriisitilanne saadaan hoidettua. Työnjaon ja johtosuhteiden kirkastaminen puolestaan ovat itsestään selviä lähtökohtia viranomaisyhteistyöhön varautumisessa. Liian tasaisesti ja ennakkoidusti etenevät harjoitustilanteet eivät vastaa kriisitilanteelle tyypillisiä jatkuvia yllätyksiä. Yhteisökriisin johtaminen ei pääty pelastamiseen, joten erilaiset jälkitoimet on aina syytä kattaa harjoituksissa.

8.2.2 Yhteistyön, työnjaon ja johtosuhteiden toteaminen

Yhteistyön ongelmien tunnistaminen on realismia, kun kriiseihin varaudutaan. Tuoreen tutkimuksen mukaan suhteellisen säännöllisesti toistuvat eli noin 5–10 vuoden välein tapahtuvat myrskytuhot osoittavat, että niihin vastaaminen on pahimmillaan ad hoc -toimintaa, hallitun kaaoksen johtamista ja massojen hallintaa (Horsmanheimo ym. , 2017: 36), mikä ei vastaa ajatusta kriisin johtamisesta tai ”suurhäiriöiden hallinnasta”, kuten sitä tutkimuksessa kutsutaan. Yhteistyön kysymykset ja keskinäisen viestinnän ratkaiseminen voivat tarjota lähtökohdan myös myrskytuhoihin varautumiselle. Tiedon jakaminen on kuitenkin osoittautunut vaikeaksi. Valtosen (2010, 224) tutkimuksen mukaan viranomaiset eivät halua luopua hallussa olevasta tiedosta ja jakaa sitä muille, koska tiedon jakamista pidetään vallan jakamisena. Lisäksi viranomaisille voi olla epäselvää, kenelle tietoa olisi tarpeellista jakaa ja kenelle sitä ei pidä missään nimessä luovuttaa. Myös epäselvissä tietosuoja-asioissa viranomaiset jättävät varmuuden vuoksi tiedon jakamatta, jotta jälkeensä heitä ei voi syyttää väärin toimimisesta. (Valtonen 2010.) Yhteistyössä on edelleen useita asenteeseen ja käytäntöihin liittyviä ongelmia, jotka on syytä ratkaista. Yhteiskunnasta on tullut entistä haavoittuvampi. Laajamittaiset sähkökatkot voivat syvällisesti haavoittaa modernia yhteiskuntaa, ja niihin vastaamisessa tehokkaan viranomaisyhteistyön ja harkitun työnjaon merkitykset korostuvat äärimmilleen, kuten Antti Silvast (2017) tutkimuksessaan osoittaa.

Työnjaossa on huomioitava, että paikalliset turvallisuustoimijat ovat hierarkkisia ja toimivaltakeskeisiä sekä keskenään että organisaatorakenteeltaan, ja se voi olla este tehokkuudelle. Tehokkuutta ei voida kuitenkaan saavuttaa siten, että yksittäiset toimijat sekoittavat vakiintunutta työnjakoa tai että ne itsenäisillä päätöksillään muokkaavat uusiksi hierarkkisia rakenteita kriisitilanteen aikana. Kuten tässä tutkimuksessa olemme huomanneet, tällaisen toiminnan vaikutukset tekevät asiat entistäkin vaikeammiksi. Työnjakoon liittyvissä päätöksissä tarvitaan yhteistä sopimista, jotta uudenlainen työnjako on kaikkien tiedossa. Tunnistettavan työnjaon, tiedonjakamisen ja neuvottelujen avulla voidaan tehdä hierarkkisista suhteista dynaamisia, rajoittavien suhteiden ja jäykkien asemien sijaan (Jahn & Black, 2017: 357). Ennakoitava työnjako tuottaa järjestystä, joka on keino navigoida hierarkian karikossa. Hierarkiasta voi tulla karikko esimiesten ja alaisten välisessä viestinnässä, erityisesti niissä tavoissa, jotka rajoittavat alaisasemassa olevien kuulemista ja asiantuntijuuden käyttämistä päätöksenteossa (emt., 360). Yhteisökriisissä asiantuntijuus voi sijaita tapahtumapaikalla ja lähellä kriisin uhreja.

Yleisellä tasolla yhteisökriisin johtosuhteet lähtevät oikeusvaltioperiaatteista ja viranomaisen velvollisuuksista noudattaa lakia ja suojella kansalaisia vaaroilta. Suomessa kuntien itsehallinnollinen asema on turvattu perustuslaissa ja siitä säädetään tarkemmin kuntalaissa. Kunnallinen itsehallinto on historiallisesti rakentunut Suomessa yhdeksi oikeusvaltion peruspilareiksi, jolloin demokratiaa ja hallintopalveluita toteutetaan paikallistasolla. Kuntien koot ja resurssit vaihtelevat hyvin paljon, vaikka laki on kaikille sama. Suuri kysymys onkin, miten kukin kunta erilaisista kriisitilanteista selviää. Todennäköistä on kuitenkin, että paikallistaso hyötyy siitä, että se saa mahdollisimman paljon asiantuntevaa apua ja resursseja käyttöönsä.

8.2.3 Kriisin seurauksiin varautuminen ja valmius omaisviestintään

Uhkamallit tai -kuvat ovat olleet perinteisesti kaiken varautumisen perustana (Hellenberg ym., 2011: 311). Uhka-arviot voivat perustua todennäköisyyksien laskemiseen ja valistuneeseen arvaamiseen mahdollisista kriiseistä. Kriisin jälkeen suurimpana uhkana voidaan pitää yleisen turvattomuuden ja epäluottamuksen pitkittymistä, lisääntymistä ja laajenemista. Julkisissa kommentteissa voidaan yhä edelleen kuulla, kuinka jossain päin maailmaa tapahtunut kriisi ”ei ole mahdollinen Suomessa”. Näin sanottaessa keskitytään kriisin syihin, ei seurauksiin, jotka ovat kuitenkin kriisitoiminnassa etusijalla. Erilaisten kriisien luonteen ymmärtäminen ja seurausten arviointi ovat keskeiset osat valmiuden luomisessa. Syiden perusteella tehdyt uhka-analyysit voivat olla myös ansa, jos ne luovat käsityksen kriisien ennakoitavuudesta, ovathan kriisit aina erilaisia ja yllättävät joka kerran.

Yksittäisille turvallisuustoimijoille suurimpana uhkana voidaan nähdä se, että organisaation arkea varten mitoitettut resurssit eivät riitä eikä niitä onnistuta kriisitoiminnan aikana täydentämään. Uudenlaisiin uhkiin varaudutaan

tunnistamalla ne erilaiset seikat, jotka ovat toiminnassa tehokkuuden esteenä. Varaudutaan myös kriisin vaativimpiin tehtäviin. Surmaavien kriisien yhteydessä viranomaiset kohtaavat ne haasteet, jotka johtuvat kriisin kuolonuhreista. Omaisviestintä on yhteisökriisin vaativin osuus. Tämän tutkimuksen perusteella siitä syntyy seuraava tehtäväkokonaisuus:

- **Nimilistat** ovat keskeinen työväline omaisviestinnässä. Nimilistojen laatiminen, vaihtaminen ja vertaileminen edellyttävät työnjosta sopimista. Lisäksi on oltava selvyys siitä, missä niitä säilytetään ja millä ehdoilla vaihdetaan sekä miten nimilistoja voidaan julkaista.
- Yhteisökriisissä voi olla vain yksi **omaispuhelinnumero**. Sitä varten sovitaan, kuka sen perustaa, miten siihen saadaan osaavat henkilöt vastaanottamaan puheluita, miten omaispuhelin hallinnoidaan ja kuka sen kustantaa. Selkeä prosessikuvaus omaispuhelimien periaatteista takaa sellaisen tiedonvaihdon, joka on hyödyksi viranomaisille ja kriisin omaisille.
- **Uhrintunnistaminen**. Surmansa saaneiden henkilöiden selvittäminen ja tiedonvaihto omaisten kanssa edellyttää selvyyttä siitä, miten tunnistamista varten tarvittavat tiedot saadaan omaisilta. Etukäteen suunnitellaan, miten uhrintunnistaminen voi tapahtua omaisten kannalta inhimillisessä aikataulussa.
- **Suruviesti**. Suruviestin välittäminen tarkoittaa sopimista yhteistyöstä, jonka avulla viranomaiset voivat kohdata omaiset tasapuolisesti, arvokkaasti ja kunnioittavasti.
- **Kontaktihenkilö**. Sovitaan, millä periaatteilla nimitetään kaikille surmansasaaneille omaisille yhteinen kontaktihenkilö, jonka tehtävänä on informoida heitä ja koordinoida kaikkia perheille ja läheisille tarjottavia tukipalveluja.

Surmaavia yhteisökriisejä varten tarvitaan ohjeistusta ja prosessien suunnittelua pakollisiin kuolonuhreihin liittyviin päätöksiin ja niiden viestintään omaisten kanssa. Scanlon ja Stoney (2014) luettelevat joukon surmaavien kriisien yhteydessä esille tulevia seikkoja. Surmaavissa kriiseissä syntyy kysymyksiä, jotka koskevat uhrien identifioimista ja kuolonuhrien määrän selvittämistä, ruumiiden etsimistä ja kuljettamista surmapaikalta omaisten haltuun sekä prosesseja, joiden avulla vainajat tunnistetaan. Näistä kaikista on tarpeen viestiä omaisten kanssa. Surmaaviin kriiseihin kuuluvat kuuluvat myös kuolintavan selvittäminen ja ruumiinavauksen toimittaminen. Omaiset tarvitsevat tietoa vakuutuskorvauksien ehdoista, kuljetuskustannuksiin liittyvistä kysymyksistä sekä joukkosurmasta johtuvasta rahallisesta kompensatiosta. Suuri kysymys on, miten viestintä paikallisessa kriisissä organisoidaan, kuka viestintää johtaa ja minkälaisen hallinnon se vaatii. Tiedon jakamista varten lähiomaisen käsite täytyy kyetä määrittelemään yksiselitteisesti. Scanlon ja Sto-

ney toteavat lisäksi, että olisi myös hyvä selvittää etukäteen kriisissä kadonneisiin henkilöihin liittyvä viestintä, ulkomailla tapahtuneet yhteisökriisin kuolonuhrien vastuut ulko- ja kotimaisten viranomaisen välillä sekä kriisin kuolonuhreihin, kuolintapaan ja muuhun henkilökohtaiseen tietoon liittyvä julkisuus. Näiden lisäksi päätöksiä tarvitaan erilaisissa muistamiseen liittyvissä rituaaleissa, kuten muistomerkin perustamisessa. (Scanlon & Stoney, 2014.) Näiden seikkojen ratkaisemiseen ei tapahtumapaikkakunnalla voi olla riittävästi aikaa, osaamista tai toimintavaltuuksia. Tästä syystä paikallisille turvallisuusviranomaisille tarvitaan olemassa olevat ohjeet, joita he voivat soveltaa ajankohtaisen tilanteen tarpeisiin.

Kuolonuhrien olemassaolo surmaavissa kriiseissä on syytä huomioida yhteiskunnallisessa varautumisessa. Koulusurmien aikana paikallisilla turvallisuus-toimijoilla ei ollut käytössä minkäänlaista ohjeistusta tai suunnitelmaa omaisviestintää varten. Ilman ohjeistusta voi olla vaikeaa taata kansalaisten tasapuolinen ja omaisten inhimillinen kohtelu kriisitilanteen jälkeen.

8.2.4 Kriisiresilienssin tukeminen

Laajavaikutteisissa kriiseissä organisaatioiden välille syntyy keskinäisriippuvuus ja yhteistyön epäonnistuminen jättää organisaatiot haavoittuviksi ja alttiiksi virheille (Gimenez, Hernantes, Labaka, Hiltz & Turoff, 2017: 168). Paikallistoimijoiden kollektiivinen toimintakyky on välttämätöntä, jotta kriisitilanne saadaan ratkaistua (Kapucu, Arslan & Collins, 2010). Turvallisuustoimijoiden harjoittellessa yhdessä he voivat tunnistaa yhteistyön ongelmat, ratkaista ne ja parantaa tällä tavoin kaikkien organisaatioiden toimintakykyä. Alueellisen varautumisen tavoitteena on paikallisen kriisiresilienssin kehittäminen. Yhteisissä harjoituksissa korostuvat eri toimivaltasuhteiden ja johtamisvastuiden toteaminen ja kirkastaminen, jotta niissä tapahtuvat muutokset voidaan tunnistaa kriisin kaikissa vaiheissa. Tästä syystä varautumisessa huomioidaan ne yhteisökriisin toimenpiteet, joita ei voi kohtuudella jättää paikallistoimijoille vaan jotka vaativat valtakunnallisen toimijan suunnittelua ja panostusta. Nämä seikat liittyvät ennen kaikkea omaisviestintään ja rikoksen tekijään. Varautumisen avulla on mahdollista vähentää yhteisökriisin kertautuvaa kompleksisuutta ja sillä tavoin helpottaa akuutin kriisin aikaista toimintaa.

Tämän tutkimuksen tuloksista tehtävät käytännön suositukset on koottu taulukkoon 8. Valtaosa niistä koskee paikallista varautumista, mutta mukana on myös ehdotuksia kriiseihin liittyvistä yleisistä ja erityisistä tehtävistä, jotka sopivat paremmin ministeriöille ja vaativat paikallistason varautumisen sijaan valtionhallinnon panostusta.

Taulukko 8. Tutkimustuloksista tehtävät johtopäätöksen yhteiskunnallisen varautumisen kehittämisessä.

Varautuminen	Tutkimustulokset	Kriisiresilienssin tukeminen
1. Yhteistyöhön varautuminen	Yhteisökriisin kuuluva kompleksisuus aiheutui tilanteen tuntemattomuudesta ja sen voimakkaasta tunnekuormasta	Yhteisökriisin kompleksisuuden vastaaminen: tehostetaan viestintää, tuetaan kriisiorganisaation jäseniä ja ennakoidaan henkisen ensiavun tarve
	Tietämättömyys tuntemattoman uhan edessä	Sisäisen kriisiviestinnän prosessien harjoittelu
	Median läsnäolo ja vaatimukset	Ulkoisen kriisiviestinnän harjoittelu ja tehokkaiden teknisten välineiden (nykyisin mm. Facebook, Twitter, Snapchat, Instagram) testaus ja simulointi
	Julkisten toimijoiden henkilökohtaiset menetykset	Henkilöstön tuen prosessien suunnittelu ja työnjaosta päättäminen
	Kuoleman läsnäolo ja henkinen ensiapu	Henkisen ensiavun prosessien ohjeistukset (ministeriön vastuulla)
	Moniviranomaistoiminnan ongelmista johtuva kompleksisuus, jossa järjestys ja ennakoimisen mahdollisuus katosivat	Yhteistyön ongelmien huomiointi varautumisessa: vastustetaan epäjärjestystä ja lisätään ennakoitavuutta

	Hälytyksessä, joka johti viestinnän ongelmiin	Kaikkien paikallisten turvallisuustoimijoiden säännölliset yhteisharjoitukset
	Sisäisessä kriisiviestinnässä, joka johti työnjaollisiin ongelmiin	Harjoitukset ja suunnitelmat kattavat sekä pelastusvaiheen että sen jälkeiset tukitoiminnot
	Psykososiaalisen tuen järjestämisessä, joka aiheutti johtosuh-teissa ilmenneet ongelmat	Määritellään johtosuhteet ja laaditaan sopimukset yhteisökriisin aikaisesta työnjaosta
	Omaisviestinnässä, joka johti yhteistyön ongelmiin eri tahoilla	Laaditaan valtakunnalliset omaisviestinnän ohjeet ja sovitaan sen vaatimat resurssit ja taloudelliset seikat (ministeriön vastuulla)
	Paikallisen kriisiresilienssin tekijät: kriisi organisaatioiden verkoston synty	Paikalliset turvallisuustoimijat varautuvat yhdessä ja valtakunnalliset toimijat vastaavat yhteisökriisin yleisten ohjeiden laatimisesta
	Evakuointikeskuksen perustaminen	Dokumentoidaan alueen käytössä olevat tilat evakuointia ja tukikeskuksia ajatellen
	Kriisin johtokeskuksen toiminta	Suunnitellaan ja harjoitellaan Tujen koordinoivaa toimintaa

	Työnjako paikallisten turvallisuustoimijoiden ja niitä avustavien organisaatioiden välillä (esim. tehostetun nuorisotyön projekti, SPR:n keskeinen rooli kriiseissä)	Kirjalliset sopimuksen viranomaisen ja kolmannen sektorin toimijoiden kanssa
	Mediakeskuksen perustaminen	Yhteistyön harjoittelu paikallisten ja valtakunnallisen medioiden kanssa
	Yhteisöllisen surun tukeminen	Huomioidaan monikulttuurisuuden ja eri uskontojen vaatimukset yhteisöllisen surun tuessa (tilat, toimintatavat yms.) (ministeriön vastuulla)
2. Organisaatiokohtainen varautuminen	Yhteisökriisin organisaatioreilienssin tekijät: organisaatio vahvistuu lisäämällä toimintakykyään	Turvallisuustoimijoiden organisaatiot varautuvat tunnistamalla organisaatiossa olevat resurssit ja voimavarat
	Huolehtiva kriisijohtaminen toteutui/ei toteutunut	Henkilökunnan tukitoimenpiteet annetaan organisaation HR-yksikön tehtäväksi
	Kriisin symbolisen ja instrumentaalisen johtamisen yhdistelmä toimi	Näkyvän, julkisuudessa tapahtuvan johtamisen harjoittelu
	Asiantuntijoiden itsenäisyys lisääntyi	Organisaatiossa olevan asiantuntijuuden tunnistaminen ja vahvistaminen
	Tunnetun soveltaminen tuntemattomaan tilanteeseen	Itseohjautuvien kriisiorganisaatioiden harjoittelu testamalla erilaisia viestinnällisiä prosesseja
	Työparityöskentely ammatillisena vertaistukena onnistui	Työparityöhön varautuminen

Kriisin mittakaava, vakavuus ja yhteiskunnallinen merkitys viime kädessä määrittävät, onko tilanne paikallistason johtama yhteisökriisi vai valtionhallinnon johtamista vaativa katastrofi. Arvio tehdään tapahtumakohtaisesti. Tämä tutkimus osoitti, että ministeriöt hakivat rooliaan yhteisökriiseissä. Koulusurmissa valtionhallinnon taso teki kuitenkin omat ratkaisut itsenäisesti ilman keskustelua tai edes informoimatta niistä paikallisia viranomaisia. Tut-

kimuksen tuloksista voi kuitenkin löytää useita keskeisiä tehtäviä, joista valti-onhallinto voisi ottaa vastuun. Ministeriöiden laatimilla suunnitelmilla ja oh-jeistuksilla valtionhallinto voi parhaiten tukea paikallista kriisiresilienssiä. Tässä ehdotuksessa noudatetaan sisäisen turvallisuussuunnittelun ajatusta, jossa kansallisella valmiussuunnittelulla varmistetaan kansalaisten yhdenver-taisuus sekä turvallisuuden ja turvallisuuspalveluiden yhdenvertaista saata-vuus (AVI, 2017). Yllä olevan taulukosta voidaan nähdä, että suositusten mu-kainen ministeriöiden rooli yhteisökriiseihin varautumisessa keskittyy laaja-mittaisen henkisen ensiavun tarjoamiseen ja omaisviestintään sekä monikult-tuurisuuden kunnioittamiseen.

Yhteisökriisin eri viestintäperusteisten kriisiorganisaatioiden tarpeen tun-nistaminen ja organisaatioiden perustaminen antaa paikallisille viranomai-sille varautumisharjoituksissa konkreettisen tavoitteen. Tukitoimenpiteiden johtoelimen (Tuje) tehokkuus vaatii kokouskäytäntöjä, joiden avulla on mah-dollista koordinoita yhteisökriisin tukitoimia (mm. Pedak, 2006; 2009). Viestinnällisesti nähtynä Tuje merkitsee hierarkian tasoittavaa foorumia, jossa auktoriteettiasemassa olevat esimiehet, eri alojen asiantuntijat ja asia-kaspinnassa toimivat kohtaavat säännöllisesti vaihtamaan tilannetietoa, jotta yhteisökriisissä voidaan tuottaa ja päivittää kollektiivista tilanneymmärrystä. Tujessa saadaan yhteen eri kriisiorganisaatioiden edustajat sekä muiden mu-kana olevien organisaatioiden edustajat kokonaiskuvan saamiseksi. Ilman kaikki toimijat yhteen kokoavaa kokouskäytäntöä kriisitoimijoiden kokonai-suutta ei voida ymmärtää, kuten Jokelan koulusurmissa tapahtui. Tujen avulla voidaan luoda tarvittavia yhteyksiä, tunnistaa eri henkilöiden osaaminen ja asema, jakaa tapahtumatietoa, analysoida tilanteen vaatimuksia, sekä ennen kaikkea tehdä yhteisiä päätöksiä, joihin kaikki mukana olevat toimijat voivat sitoutua ja sen jälkeen toimeenpanna.

Viestinnän tehostamisessa tarvitaan suunnitelma, millä keinoilla arjen ti-lanteisiin resursoidut organisaatiot kykenevät vastaamaan viestintäpaineeseen kriisin puhjetessa. Vuonna 2017 näyttää selvältä, että julkishallinnon or-ganisaatioille Twitter-viestit ovat tärkein viestintäväline yhteisökriiseissä. Twitteristä on tullut yksi keskeisimmistä organisaatioiden, poliitikkojen ja journalistien käyttämistä sosiaalisen median palveluista 2010-luvulla. Ky-seessä on yhteisö- ja mikroblogipalvelu, jonka kaikki viestit ovat julkisia inter-netissä. (Laaksonen ym. , 2013: 9-33; Vainikka & Huhtamäki , 2015: 165-183.) Kriisitilanteessa twitter on tehokas viestintäväline viranomaisten käytössä. Se on poikkeuksellisella tavalla avoin yhteisöpalvelu, jolloin viestit ovat myös nii-den nähtävissä, jotka eivät ole kirjautuneet twitteriin. Lisäksi aihetunnisteet eli hashtagit helpottavat tiedon löytämistä, kun niistä aihetunnistetta käyttä-mällä saadaan muodostettua kronologinen virta, jossa viestit kerääntyvät uu-tuusjärjestyksessä kansalaisten ja median saataviksi. (Isotalus, Jussila & Ma-tikainen, 2018: 10 -11.) Viestintää tehostavien ja samalla viranomaisten työtä helpottavien uudenlaisten teknisten välineiden asiantunteva ja tarkoituksen-mukainen käyttäminen kriisissä on merkittävä osa varautumista.

8.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimuksen aiheita

Kriisitutkimusta on jo tehty noin 60 vuoden ajan (Diers-Lawson, 2017) ja siinä on edelleen merkittäviä avoimia kysymyksiä. Emme tiedä, reagoivatko ihmiset kriiseihin eri tavoilla erilaisissa kulttuureissa ja paikoissa. Lisäksi kriisitoimintaa on edelleen mahdotonta arvioida, joten epäselvää on myös, milloin kriisiin vastaamista voidaan pitää tehokkaana ja onnistuneena. Tämän tutkimuksen perusteella tiedämme kuitenkin enemmän kriisitoiminnan ehdoista ja viestinnän roolista. Tutkimus osoitti, millä tavalla kriisin kompleksisuus ja resilienssi kietoutuivat yhteen, kun kuntaorganisaatio joutui tehtävään, josta sillä ei ollut aiempaa kokemusta ja josta se ei voinut kieltäytyä. Turvallisuustoimijoiden välisessä yhteistyössä se kohtasi jatkuvia yllätyksiä, joihin oli pakko sopeutua. Sopeutuminen merkitsi kriisiorganisaatioissa kehitettyjä erilaisia toimenpiteitä ilman olemassa olevaa mallia tai testattuja toimintatapoja. Vasta toimenpiteiden aikana ja niiden jälkeen voitiin arvioida, olivatko toimet olleet oikean suuntaisia ja hyödyllisiä. Ilman koordinoivaa johtoelintä kriisin yhteistyö ei toteutunut. Näiden tulosten saamiseksi tutkijalla on oltava pääsy kriisiorganisaation pariin.

Empiirisessä kriisitutkimuksessa tutkijan ja tutkimuskohteen välinen suhde ei ole aina ongelmaton. Kriisitoimijoiden kuvaama tutkimuskohde eli kriisitilanne on järjestäytymätön, jopa kaaosmainen. Tutkijalla on huomattavasti parempi asema, sillä hänellä on ollut aikaa luoda tiedonlähteitään parempi kokonaiskäsitelmä, jolloin voi sortua jälkiviisauteen ja tutkimukseen liittyvän kriittisyyden sijaan asettua henkisesti tutkittavan yläpuolelle arvostelemaan tutkittavien toimintaa. Tutkimusta kirjoittaessani olen tiedostanut tämän vaaran ja pyrkinyt välttämään tiedonlähteille epäoikeudenmukaista asettelmaa. Oma kriisitilanteista saatu työkokemukseni on ollut tässä apuna, sillä sen ansiosta voin tietää, minkälaista hämmennystä yllätyksellinen, jopa ällistyttävä tilanne ja siitä syntyvä työtehtävä tuottaa sekä yksilötasolla että kriisiorganisaation sisällä.

Haastattelututkimuksen luotettavuutta kasvatti se, että kaikki keskeiset kriisitoimijat suostuivat antamaan haastattelut. Lisäksi tulosten luotettavuutta paransi se, että käytettävissä oli kahden toisiaan täydentävän kriisitilanteen haastattelut. Kahden tapauksen välinen aikaero oli vajaa vuosi, jolloin viestintäympäristö oli samanlainen. Pitempi väliaika tutkittavien kriisien välissä olisi merkinnyt sosiaalisen median käytön yleistymistä, jolloin turvallisuustoimijoiden viestintäkeinot olisivat muuttuneet. Hyvin todennäköisesti seuraavassa Suomessa tapahtuvassa yhteisökriisissä turvallisuustoimijoiden kriisiviestinnän on pakko siirtyä perinteisestä mediaviestinnästä digitaalisen median varaan.

Tutkimusaineiston analyysin luotettavuus kertoo siitä, miten hyvin tutkija on onnistunut luomaan aineistoon selkeyttä ja sillä tavalla tuottamaan uutta tietoa tutkittavasta asiasta (Eskola & Suoranta, 2003: 137). Analyysissä käytin ohjenuorana tutkimuksen teoreettista viitekehystä, joka avasi kaksi erilaista, jollei vastakkaista, kriisitilannetta tarkastelevaa näkökulmaa. Ne toivat esille

koulusurmien aiheuttamat vaikeudet ja hankaluudet sekä kriisitilanteessa löytyneet ratkaisut ja hyvät käytännöt sillä tavoin, että niistä saattoi sanoa jotain yleistä ja kaikenlaisia yhteisökriisejä koskevia. Suoria haastattelulainauksia käyttämällä tutkimuksen empiirisessä osuudessa pyrin siihen että myös tutkimuksen lukija voi päästä samanlaiseen johtopäätökseen tutkijan kanssa (Eriksson & Kovalainen, 2011). Tämän sanottuani pitää kuitenkin lisätä, että tulkintojen nasevuus ja niiden antoisuus ovat lopulta kuitenkin kiinni tutkijan tieteellisestä mielikuvituksesta (Eskola & Suoranta, 2003: 145). Tutkijan tekemien tulkintojen loogisuuden ja uskottavuuden arvioinnissa korostuukin väitöskirjan ohjaajien ja muiden tutkimusta kommentoivien merkitys. Tutkijasta tulee vuosia kestävän tutkimusprosessin aikana oman kapean tutkimuskohhteensa asiantuntija. Sellainen asema voi lisätä tulkintojen laatua, mutta myös sokaista silloin, kun luokiteltu data on tutkijan edessä.

Tämän tutkimuksen organisaationäkemys näkemys noudatti Karl Weickin (1995: 75) ajatusta siitä, että viestintä ja kommunikointi ovat keskeisiä, jollei keskeisin organisaatiota luonnehtiva seikka. Sama näkemys yhdistää ajankoh- taista organisaatioviestinnän tutkimuskirjallisuutta, jossa korostetaan viestinnän perustavaa roolia organisaatiossa (*The Communicative Constitution of Organization*, CCO). Tässä tutkimuksessa organisaatiota tarkasteltiin viestintään perustuvana sosiaalisena systeeminä, joka muodostuu päätöksiä tekevässä keskustelussa (vrt. Schoeneborn, 2011: 671). Organisaation jatkuvuus ja sen elinvoima ovat riippuvaista siitä, että päätöksiin tähtäävät kommunikatiiviset prosessit toistuvat, ja päätökset muodostavat ketjun liittyessään toinen toisiinsa (Blaschke, Schoeneborn & Seidl, 2012: 883). CCO-ajattelun viestintää korostava näkemys sopii erityisen hyvin kriisitutkimukseen. Kriisi on luonteeltaan epävarmuutta ja uhkaa herättävä tilanne, ja epävarmuuden olosuhteissa korostuvat viestintä ja tehokas päätöksenteko. Ne nähdään CCO-teoriassa yleisinä keinoina vähentää sekä organisaatioon itseensä että sen ympäristöön liittyvää epävarmuutta (ks. Schoeneborn, ym., 2014: 293). Voidaan jopa sanoa, että ilman viestinnän analyysiä kriisitilanteesta on vaikea sanoa mitään konkreettista, jolloin analyysi jää hyvin yleiselle tasolle.

Tutkimuskohdetta tarkasteltaessa on valittava oma, useita tärkeitä osa-alueita poissulkeva näkökulma. Tässä tutkimuksessa kahta koulusurmaa tarkastellaan kriisin johtamisen ja viestinnän osalta, organisaation sisällä tapahtuvana toimintana. Tästä syystä uhrien ja osallisten parissa toimineiden asiantuntijoiden näkökulma on jäänyt pimentoon. Tällainen tutkimus toisi merkittävää tietoa kriisin asiakastyöstä ja uhrien toipumiseen liittyvistä asioista. Toinen merkittävä näköalapaikka kriisityöhön on valtakunnallinen toimijataso, erityisesti ministeriöiden ja hallituksen rooli yhteisökriisissä. Erilaisissa yhteisökriiseissä läheisensä menettäneiden kokemukset ovat hyvin pitkälle tutkimatta. Yhteiskunnallista tutkimusta tarvitaan kuolonuhrien omaisten tilanteesta yhteisökriisin jälkeen, siitä, miten yhteiskunta ja kriisijohto sen edustajana kykeni vastaamaan heidän odotuksiinsa ja tuen tarpeisiinsa.

Tämän tutkimuksen rajoitteita organisaatioviestinnän näkökulmasta arvioitaessa päälimmäiseksi nousee viestintäteknologian nopea muutos viimeisen kymmenen vuoden aikana. Jokelan ja Kauhajoen koulusurmista on tämän tutkimuksen valmistuttua kulunut kymmenisen vuotta. Näiden vuosien aikana julkishallinnon organisaatioiden toimintaympäristön muutos, tiedonvaihdon nopeus ja teknologian kehitys on ollut merkittävää. Vuosina 2007 ja 2008 paikalliset turvallisuustoimijat kohtasivat viestintäpaineen, joka määritteli heidän tekemiään ratkaisuja. Kymmenen vuotta myöhemmin paikalliset turvallisuustoimijat ovat vain osa julkisuudessa toimivaa kriisin retorista areenaa, jossa kyky käyttää uusia teknisiä välineitä ja resurssit, joilla seurataan kriisiviestintää ja sen erilaisia kriisiviestijöitä ovat ratkaisevan tärkeässä asemassa.

Kriisien tapaustutkimukset merkitsevät sitä, että ne seuraavat aikaa ja muuttuneita olosuhteita. Jatkotutkimuksen aiheet liittyvät uudenlaisten olosuhteiden mukanaan tuomiin uudenlaisiin haasteisiin kriisiviestinnälle. Kiinnostavin niistä olisi tutkimuskohde, joka kertoisi sosiaalisen median mukanaan tuoman muutoksen kriisiorganisaation sisällä ja organisaatioiden välillä. Toinen yhä ajankohtaisemmaksi muuttuva tutkimuskohde olisi poliittiset yhteiskriisit, terrori-iskujen kaltaiset tilanteet, joissa paikallisten turvallisuustoimijoiden lisäksi toimivat valtakunnalliset ja transnationaaliset toimijat, erityisesti poliittinen johto sekä eri valtioiden ja julkisten organisaatioiden turvallisuusviranomaiset. Turun puukkoiskua kesällä 2017 tutkitaan parhaillaan eri näkökulmista. Valmiudet laajavaikutteiseen iskuun vastaamiseen on syytä kehittää. Poliittiset yhteiskriisien tutkimuksessa voidaan tarkastella, miten toimintaa vaikeuttaa se, että organisaation ympäristö muuttuu entistä kompleksisemmaksi, kun yhteistyötä tehdään usealla tasolla kerrallaan. Silloin yhteistyötahoina ovat paikallis-, maakunta- ja valtakunnantason lisäksi vielä kansainväliset toimijat. Kansalaisyhteiskunnan muuttuminen yhä jakautuneemmaksi ja kansainvälisemmäksi tarjoaa uudenlaisen haasteen kriisijohtamiselle.

Toinen tärkeä tutkimuslinja kriisitilanteen rinnalla on varautumisen tavoitteiden ja sen toteuttamisen tutkiminen. Vaikuttaa siltä, että kriisin resilienssiä käsittelevä tutkimus on nousussa, sillä tätä tutkimusta viimeisteltäessä löytyi useita 2017 julkaistuja tutkimuksia tästä aiheesta. Varautumisen tarkastelu kriisiresilienssin näkökulmasta voisi tuoda enemmän tietoa, miten yhteiskunnallisessa varautumisessa voidaan tukea kriisitilanteen toimintakykyä. Kriisin kompleksisuus merkitsee sitä, että turvalliset arjen rutiinit tai erilaiset huolella laaditut kriisisuunnitelmat eivät enää päde, ja organisaatiot tarvitsevat niiden tilalle jotain muuta. Uuden luomista vaikeuttaa se, jos viranomaisyhteistyössä mukana olevat organisaatiot eivät tiedosta, että laajavaikutteisessa kriisissä he menettävät autonomisuutensa ja tulevat riippuvaiseksi toinen toisistaan. Vasta kun keskinäisriippuvuus on valmiuden lähtökohta, voidaan tiedostaa että yhteyksien luomisen pakko merkitsee viestinnän tehokkuutta ja tiivistä, ongelmatonta kanssakäymistä turvallisuustoimijoiden vä-

lillä. Kompleksisissa olosuhteissa resilienssi tarkoittaa kulloinkin sopivaa yhdistelmää ennakoitavuuden ja sopeutumisen välillä. Ennakoitavuus merkitsee luottamusta kriisitilanteessa, jossa tarvitaan kaikkien mukana olevien tunteita tai yhdessä sovittuja sääntöjä ja niiden noudattamista.

Yllätyksiä tuottava luovuus, eli erilaiset ad hoc - eli kertaluontoiset kokeilut haittaavat luottamuksen syntymistä ja asioiden ennakoitavuutta. Ennalta toimiviksi hiotut, yhdessä sovitut ja tiedossa olevat toimintatavat sovittavat yhteen eri turvallisuustoimijoiden väliset erilaiset intressit. Rajallinen luovuus kriisiresilienssin tuottajana tarkoittaa sopeutumiskykyä ja notkeutta. Kriisitilanteessa on tarpeen kyseenalaistaa sellaisia sääntöjä ja tiukkoja toimintatapoja, jotka eivät sovellu ajankohtaisen kriisin olosuhteisiin. Sopeutumiskyky ja joustavuus kriisitilanteessa merkitsevät uudistamista ja uuden keksimistä silloin kun huomataan, että vanhat tottumukset eivät tässä tilanteessa päde. Kuten eräs haastateltava sanoi, kriisisuunnitelmien tärkein anti oli, että sen ansiosta tiedettiin, mitä kriisisuunnitelmaan kirjatusta säännöistä oltiin sillä hetkellä rikkomassa. Tämän tutkimuksen kriisitapauksissa kriisitoimijat kahdella paikkakunnalla osoittivat sopeutumiskykyä taiteilemalla luotettavuuden ja luovuuden välillä tavoitellen vakautta. Samalla he näyttivät, että mahdottomasta tilanteesta oli mahdollista selviytyä.

Lähteet

- Abrahamsson, M., Hassel, H., & Tehler, H. (2010). Towards a System-Oriented Framework for Analysing and Evaluating Emergency Response. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 18(1), 14-25.
- Adini, B., Peleg, K., Cohen, R., & Laor, D. (2010). A national system for disseminating information on victims during mass casualty incidents. *Disasters*, 34(2), 542-551.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2011). Organization outside organizations: The significance of partial organization. *Organization*, 18(1), 83 - 104.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4. uud. p.). Tampere: Vastapaino.
- Aldrich, D. P. (2012). *Building resilience: Social capital in post-disaster recovery*. University of Chicago Press.
- Almedom, A. M. (2013). Resilience: Outcome, Process, Emergence, Narrative (OPEN) theory. *On the Horizon*, 21(1), 15-23.
- An, S. K., & Cheng, I. H. (2010). Crisis Communication Research in Public Relations Journals: Tracking. *The handbook of crisis communication*, 65.
- Arpan, L. M., & Roskos-Ewoldsen, D. R. (2005). Stealing thunder: Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information. *Public Relations Review*, 31(3), 425-433.
- Backholm, K. (2012). *Work-related crisis exposure: psychological trauma and PTSD in news journalists*. Unoiprint Åbo 2012
- Bencherki, N., & Cooren, F. (2011). Having to be: The possessive constitution of organization. *Human relations*, 64(12), 1579-1607.
- Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public relations review*, 23(2), 177-186.
- Benoit, W.L., 1995. *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration*. State University of New York Press, Albany, NY (1995)
- Berg, N., & Haravuori, H. (2012). *Jokelan ja Kauhajoen ampumissurmille altistuneiden oppilaiden ja opiskelijoiden selviytyminen, tuki ja hoito: Kahden vuoden seurantatutkimusten loppuraportti*. [Helsinki]: Terveystieteiden tutkimuskeskus ja Hyvinvoinnin tutkimuskeskus.
- Bergeron, C. D., & Cooren, F. (2012). The collective framing of crisis management: A ventriloquial analysis of emergency operations centres. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 20(3), 120-137.
- Bergström, J. (2012). *Escalation: explorative studies of high-risk situations from the theoretical perspectives of complexity and joint cognitive systems*. Lund University (Media-Tryck).
- Bergström, J., Uhr, C., & Frykmer, T. (2016). A complexity framework for studying disaster response management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 24(3), 124-135.
- Bharosa, N., Lee and J., Janssen, M. (2010). Challenges and obstacles in sharing and coordinating
- Bisel, R. S. (2010). A communicative ontology of organization? A description, history, and critique of CCO theories for organization science. *Management Communication Quarterly*, 24(1), 124-131.
- Blaschke, S. (2015). It's all in the network: a Luhmannian perspective on agency. *Management Communication Quarterly*, 29(3), 463-468.

- Blaschke, S., & Schoeneborn, D. (Eds.). (2016). *Organization as communication: Perspectives in dialogue*. Taylor & Francis.
- Blaschke, S., Schoeneborn, D., & Seidl, D. (2012). Organizations as networks of communication episodes: Turning the network perspective inside out. *Organization Studies*, 33(7), 879-906.
- Boersma, K., Comfort, L., Groenendaal, J., & Wolbers, J. (2014). Incident command systems: A dynamic tension among goals, rules and practice. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 22(1), 1-4.
- Boin A, Hart 't P, Stein E & Sundelius B (2009). *The Politics of Crisis Management. Public Leadership under Pressure*. Cambridge, United Kingdom: University Press
- Boin A., Hart P., Kuipers S. (2018). The Crisis Approach. In: Rodríguez H., Donner W., Trainor J. (eds) *Handbook of Disaster Research. Handbooks of Sociology and Social Research*. Springer, Cham
- Boin, A. & Renaud C. (2013). Orchestrating joint sensemaking across government levels: Challenges and requirements for crisis leadership. *Journal of Leadership studies*, volume 7, number 3. 41 - 46.
- Boin, A., Stern, E., & Sundelius, B. (2016). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge University Press.
- Boisot, M., & Child, J. (1999). Organizations as adaptive systems in complex environments: The case of China. *Organization Science*, 10(3), 237-252.
- Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American psychologist*, 59(1), 20.
- Branders, M. (2016) *Kokonainen turvallisuus? Kokonaisturvallisuuden poliittinen kelpoisuus ja hallinnollinen toteutettavuus*. Acta Universitatis Tamperensis: 2124.
- Brummans, B. H. J. M., Cooren, F., Robichaud, D., & Taylor, J. R. (2014). Approaches to the communicative constitution of organizations. *The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, 173-194.
- Budowle, B., Bieber, F. R., & Eisenberg, A. J. (2005). Forensic aspects of mass disasters: strategic considerations for DNA-based human identification. *Legal Medicine*, 7(4), 230-243.
- Burke, R.J. (2005), "Effects of 9/11 on individuals and organizations: down but not out!", *Disaster Prevention and Management*, Vol. 14 No. 5, pp. 629-638.
- Burnett, J. J. (1998). A strategic approach to managing crises. *Public relations review*, 24(4), 475-488.
- Byard, R. W., & Winskog, C. (2010). Potential problems arising during international disaster victim identification (DVI) exercises. *Forensic Science, Medicine, and Pathology*. March 2010, Volume 6, Issue 1, pp 1-2.
- Böckler, N., Seeger, T., & Sitzler, P. (2012). Media dynamics in school shootings: A socialization theory perspective. In *School shootings: Mediatized violence in a global age* (pp. 25-46). Emerald Group Publishing Limited.
- Böckler, N., Seeger, T., Sitzler, P., & Heitmeyer, W. (Eds.). (2012). *School shootings: International research, case studies, and concepts for prevention*. Springer Science & Business Media.
- Cerullo, V., & Cerullo, M. J. (2004). Business continuity planning: a comprehensive approach. *Information Systems Management*, 21(3), 70-78.

- Chen, J., Chen, T. H. Y., Vertinsky, I., Yumagulova, L., & Park, C. (2013). Public-private partnerships for the development of disaster resilient communities. *Journal of contingencies and crisis management*, 21(3), 130-143.
- Chewing, L. V., Lai, C.-H. & Doerfel, M. L. (2012). Organizational Resilience and Using Information and Communication Technologies to Rebuild Communication Structures. *Management Communication Quarterly*, 27, 237-263.
- Child, J., & Rodrigues, S. B. (2011). How organizations engage with external complexity: A political action perspective. *Organization Studies*, 32(6), 803-824.
- Christensen, T., Lægreid, P., & Rykkja, L. H. (2012). How to cope with a terrorist attack? – A challenge for the political and administrative leadership. *Coordinating for Cohesion in the Public Sector of the Future—www. co-cops. eu COCOPS Working Paper*, (6).
- Christensen, T., Lægreid, P., & Rykkja, L. H. (2013). After a terrorist attack: Challenges for political and administrative leadership in Norway. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(3), 167-177.
- Cilliers, P. (2005). Complexity, deconstruction and relativism. *Theory, culture & society*, 22(5), 255-267.
- Claeys, A. S., & Cauberghe, V. (2012). Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin. *Public Relations Review*, 38(1), 83-88.
- Claeys, A. S., & Schwarz, A. (2016). Domestic and International Audiences of Organizational Crisis Communication. *The handbook of international crisis communication research*, 224-235.
- Colville, I., Pye, A., & Carter, M. (2013). Organizing to counter terrorism: Sensemaking amidst dynamic complexity. *human relations*, 66(9), 1201-1223.
- Comfort L. K. & Kapucu N. (2006). Inter-organizational coordination in extreme events: The world trade center attack, September 11, 2001. *Natural Hazards*, 39, 309-327.
- Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58(2), pp. 141-148.
- Coombs, W. T. (2015a). *Ongoing crisis communication: Planning, Managing, and responding* (4th ed.). Los Angeles: Sage.
- Coombs, W.T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10 (3) (2007), pp. 163-176.
- Coombs, W. T. (2010). Crisis communication and its allied fields. in Heath, R.L. (Ed.), *The handbook of crisis communication*, 54-64.
- Coombs, W. T. (1999). Information and compassion in crisis responses: A test of their effects. *Journal of public relations research*, 11(2), 125-142.
- Coombs, W. T. (1998). An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation. *Journal of public relations research*, 10(3), 177-191.
- Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis-response strategies. *Management communication quarterly*, 8(4), 447-476.
- Coombs, W.T, & Holladay, S. J. (2014). How publics react to crisis communication efforts: Comparing crisis response reactions across sub-arenas. *Journal of Communication Management*, 18(1), 40-57.

- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2013). *It's not just PR: Public relations in society*. John Wiley & Sons.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2008). Comparing apology to equivalent crisis response strategies: Clarifying apology's role and value in crisis communication. *Public Relations Review*, 34(3), 252-257.
- Coombs, W.T. and Holladay, S.J. (2002), "Helping crisis managers protect reputational assets initial tests of the situational crisis communication theory", *Management Communication Quarterly*, Vol. 16 No. 2, pp. 165-186.
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149-1170.
- Cornelissen, J. (2014). *Corporate communication: A guide to theory and practice* (Fourth edition.). Los Angeles: SAGE.
- Cottle, S. (2009). Journalism and globalization. *The handbook of journalism studies*, 341-356.
- Crichton, M. T., Ramsay, C. G., & Kelly, T. (2009). Enhancing organizational resilience through emergency planning: learnings from cross-sectoral lessons. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 24-37.
- Cullen, D. (2009). *Columbine*. Hachette UK.
- Czarniawska, B. (2013). Organizations as obstacles to organizing. *Organization and organizing: materiality, agency, and discourse*, 3-22. Teoksessa eds. Daniel Robichaud & Francois Cooren. *Organization and Organizing: Materiality, Agency and Discourse*. Routledge: New York.
- Czarniawska, B. (Ed.) (2009). Introduction: action nets. Teoksessa *Organizing in the face of risk and threat*. Northampton, MA: Edward Elgar.
- Czarniawska, B. 2009. Emerging Institutions: Pyramids or Anthills? *Organization Studies* 30 (4), 423-441.
- Dalgaard-Nielsen, A. (2017). Organizational resilience in national security bureaucracies: Realistic and practicable? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(4), 341-349.
- David, G. (2011). Internal Communication – Essential Component of Crisis Communication. *Journal of Media Research - Revista de Studii Media*, 2 (10), pp. 72-81.
- Deverell, E. & Ohlsson E-K. (2010). Organizational culture effects on strategy and adaptability in crisis management. *Risk Management*, 12(2), pp. 116-134.
- Diers-Lawson, A. (2017). A state of emergency in crisis communication an intercultural crisis communication research agenda. *Journal of Intercultural Communication Research*, 46(1), 1-54.
- Diers, A. R., & Donohue, J. (2013). Synchronizing crisis responses after a transgression: An analysis of BP's enacted crisis response to the Deepwater Horizon crisis in 2010. *Journal of Communication Management*, 17(3), 252-269.
- Diers-Lawson, A., & Pang, A. (2016). Did BP Atone for its Transgressions? Expanding Theory on 'Ethical Apology' in Crisis Communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 24(3), 148-161.
- Doerfel, M. L. (2015). Networked forms of organizing, disaster-related disruptions, and public health. *Organizations, Communication, and Health*, 365.
- Doerfel, M. L., Lai, C.-H., & Chewning, L. V. (2010). The evolutionary role of interorganizational communication: Modeling social capital in disaster contexts. *Human Communication Research*, 36(2), 125-162.

- Donovan, A., Oppenheimer, C., & Bravo, M. (2011). Rationalising a volcanic crisis through literature: Montserratian verse and the descriptive reconstruction of an island. *Journal of Volcanology and Geothermal Research*, 203(3-4), 87-101.
- Dunbar, R. L., & Garud, R. (2009). Distributed knowledge and indeterminate meaning: The case of the Columbia shuttle flight. *Organization Studies*, 30(4), 397-421.
- Dyregrov, A. 1999. *Katastrofipsykologian perusteet*. Vastapaino Tampere
- Eriksson, M. (2012). On-line strategic crisis communication: In search of a descriptive model approach. *International Journal of Strategic Communication*, 6(4), 309-327.
- Eriksson, P. & Kovanen, A (2011). *Qualitative Methods in Business Research*. Sage. London
- Eskola J & Suoranta J. (2003). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino
- Fairhurst, G. T., & Putnam, L. (2004). Organizations as discursive constructions. *Communication theory*, 14(1), 5-26.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2006). Multicultural crisis communication: Towards a social constructionist perspective. *Journal of contingencies and crisis management*, 14(4), 180-189.
- Falkheimer, J., & Heide, M. (2010). Crisis communicators in change: From plans to improvisations. Eds. Coombs T. W & Holladay S.J. *The handbook of crisis communication*, 511-526.
- Fennis, W. Stroebe 2014. Softening the blow: company self-disclosure of negative information lessens damaging effects on consumer judgment and decision making. *Journal of Business Ethics*, 120, pp. 109–120
- Fishman, D. A. (1999). ValuJet Flight 592: Crisis communication theory blended and extended. *Communication Quarterly*, 47(4), 345-375.
- Forsberg, T., Raimo Lintonen, R, Pursiainen, C. & Visuri P. (2003). *Suomi ja kriisit: Vaaran vuosista terrori-iskuihin*. Helsinki: Gaudeamus.
- Fraidlin, N., & Rabin, B. (2006). Social workers confront terrorist victims: The interventions and the difficulties. *Social work in health care*, 43(2-3), 115-130.
- Frandsen, F. and Johansen, W. (2007), "The apology of a sports icon: crisis communication and apologetic ethics", *Hermes: Journal of Language and Communication Studies*, Vol. 38 No. 1, pp. 85-104.
- Frandsen, F. and Johansen, W. (2010a), "Apologizing in a globalizing world: crisis communication and apologetic ethics", *Corporate Communications: An International Journal* Vol. 15 No. 4, pp. 350-364.
- Frandsen, F. and Johansen, W. (2010b), "Crisis communication, complexity, and the cartoon affair: a case study", in Coombs, W.T. and Holladay, S.J. (Eds), *The Handbook of Crisis Communication*, Wiley-Blackwell, Boston, MA, pp. 425-448.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2010). Crisis communication, complexity, and the cartoon affair: A case study. *The handbook of crisis communication*, 425-448.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2010c). 19. Corporate crisis communication across cultures. *Pragmatics Across Languages and Cultures*, 543-565.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2016). *Organizational crisis communication: A multivocal approach*. Sage.

- Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). Voices in conflict? The crisis communication of meta-organizations. *Management Communication Quarterly*, 90-120.
- Frandsen, Finn, & Johansen, Winni 2011. The study of internal crisis communication: Towards an integrative framework. *Corporate Communications*, 16(4), 347-361.
- Friedman, M. J. (2011). *Treating PTSD in military personnel: A clinical handbook*. Guilford Press. *Frontiers*, 12, 49-65.
- Garoff, F., Hynninen, T., Luoma, T. & Saari S. (2013). *Kriisista kriisiin 20 vuotta. Katsaus psykologien valmiusryhmän historiaan. SPR*
- Gebauer, A. (2013). Mindful organizing as a paradigm to develop managers. *Journal of Management Education*, 37(2), 203-228.
- Germain, M. L. (2010). The role of HRD in crisis situations: Lessons learned from hurricane Katrina. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 536-551.
- Gershenson, C., & Heylighen, F. (2005). How can we think the complex. *Managing organizational complexity: philosophy, theory and application*, 3, 47-62.
- Gilpin, D. R., & Murphy, P. (2010). Complexity and crises: A new paradigm. *The handbook of crisis communication*, 683-690.
- Gilpin, D. R., & Murphy, P. (2010a). Implications of complexity theory for public relations: Beyond crisis. *The SAGE handbook of public relations*, 71-84.
- Gilpin, D. R., & Murphy, P. J. (2008). *Crisis management in a complex world*. Oxford University Press.
- Gimenez, R., Hernantes, J., Labaka, L., Hiltz, S. R., & Turoff, M. (2017). Improving the resilience of disaster management organizations through virtual communities of practice: A Delphi study. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(3), 160-170.
- Grebe, 2013 S.K. Grebe. Things can get worse: How mismanagement of a crisis response strategy can cause a secondary or double crisis: The example of the AWB corporate scandal. *Corporate Communications: An International Journal*, 18 (1) (2013), pp. 70–86
- Gregory, A. (2005). Communication dimensions of the UK foot and mouth disease crisis, 2001. *Journal of Public Affairs*, 5(3-4), 312-328.
- Greyser, S. A. (2009). Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decision*, 47(4), pp. 590-602.
- Hakala, S. (2009): *Koulusurmat verkostoyhteiskunnassa. Analyysi Jokelan ja Kauhajoen kriisien viestinnästä*. Viestinnän laitoksen tutkimusraportteja 2/2009. Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Helsingin yliopisto.
- Hakala, S. (2011) Kriisien maailma: Analyyttinen katsaus kriisitutkimukseen. *Media ja Viestintä 2/2011*, 68-81.
- Hakala, S. (2012). The Mediatized Victim: School Shootings as Distant Suffering. *Teoksessa. School Shootings: Mediatized Violence in a Global Age*. Muschert, G. & Sumiala, J. (toim.). Emerald Group Publishing, (Studies in Media and Communications; painos v. 7)
- Hakala, S. (2015). Vallan merkilliset tiedottajat. *Tiedottajan ammatillisen roolin muuntuminen ministeriöiden viestinnässä*. Sosiaalitieteiden julkaisuja, 2015:1.
- Hakala, S., & Huhtala, H. (2007). Kriisi ja viestintä. *Helsinki: Gaudeamus*.
- Hanén, T. (2017). Yllätysten edessä: kompleksisuusteoreettinen tulkinta yllättävien ja dynaamisten tilanteiden johtamisesta. *Julkaisusarja 1: Tutkimuksia nro 11*.

- Hanén, T., & Huhtinen, A. M. (2011). Yhteenkietoutumisen teoria–yllätysten ja sattuman tieteellinen selitys. *Tiede ja ase*, 69.
- Hearit, K. M. (1995). "Mistakes were made": Organizations, apologia, and crises of social legitimacy. *Communication Studies*, 46(1-2), 1-17.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2014). Developing internal crisis communication: New roles and practices of communication professionals. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 128-146.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2015). Struggling with internal crisis communication: A balancing act between paradoxical tensions. *Public Relations Inquiry*, 4(2), 223–255.
- Hellenberg T, Talvitie H, Visuri P. & Volanen R. (2011) *Myskyn silmässä. Suomi ja uudet kriisit*. WSOY Pro: Jyväskylä.
- Horsley S. J. & Barker R.T, (2002). Toward a Synthesis Model for Crisis Communication in the Public Sector - An Initial Investigation. *Journal of Business and Technical Communication* 16 (4), 406.
- Horsmanheimo S, Kokkonen-Tarkkanen H, Kuusela P, Tuomimäki L, Puuska S & Vankka J (2017) *Kriittisen infrastruktuurin tilannetietoisuus*. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta 19.
- Houston, J. B., Spialek, M. L., Cox, J., Greenwood, M. M., & First, J. (2015). The centrality of communication and media in fostering community resilience: A framework for assessment and intervention. *American Behavioral Scientist*, 59(2), 270-283.
- Huhtala, H., Hakala, S., Laakso A. & Falk A. (2005). *Tiedonkulku ja viestintä Aasian hyökyaaltokatastrofissa*. [Helsinki]: Valtioneuvoston kanslia. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 7/2005. (327 s.)
- Hutchins, H.M. & Wang J. (2008). Organizational Crisis Management and Human Resource Development: A Review of the Literature and Implications to HRD Research and Practice. *Advances in Developing Human Resources* 2008 10: 310-329.
- Isotalus, P., Jussila, J., & Matikainen, J. (2018). Twitter viestintänä ja sosiaalisen median ilmiön. Teoksessa *Twitter viestintänä. Ilmiöt ja verkostot*. Isotalus, J., Jussila, J. & Matikainen, J. (toim.). Vastapaino: Tallinna.
- Jahn, J. L., & Black, A. E. (2017). A Model of Communicative and Hierarchical Foundations of High Reliability Organizing in Wildland Firefighting Teams. *Management Communication Quarterly*.
- James, K. (2011). Introduction to the special issue: Terrorism, disaster, and organizational science. *Journal of Organizational Behavior*, 32(7), 933-937.
- Jin, Y., Liu, B. F., & Austin, L. L. (2014). Examining the role of social media in effective crisis management: The effects of crisis origin, information form, and source on publics' crisis responses. *Communication research*, 41(1), 74-94.
- Johansen, W., Aggerholm, H.K & Frandsen, F (2012). Entering new territory: A study of internal crisis management and crisis communication in organizations. *Public Relations Review*, 38(2), pp. 270-279.
- Järvelin J. (2011). *Poliisin turvallisuusjohtamisen toimivuus kriisitilanteiden yhteydessä. Kolme kouluampumisesimerkkiä*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Kantola, A. (2002). *Markkinakuri ja managerivalta: Poliittinen hallinta Suomen 1990-luvun talouskriisissä*. Helsinki: Loki-kirjat.

- Kapucu, N. (2006). Interagency communication networks during emergencies: Boundary spanners in multiagency coordination. *The American Review of Public Administration*, 36(2), 207-225.
- Kapucu, N., Arslan, T., & Collins, M. L. (2010). Examining intergovernmental and interorganizational response to catastrophic disasters: Toward a network-centered approach. *Administration & Society*, 42(2), 222-247.
- Karvala, K. (2014). *Kaaoksen kesyttäjät: Uutismediat nettimurroksessa 2006-2012*. Jyväskylä studies in humanities 228.
- Kellner, D. (2015). *Guys and guns amok: Domestic terrorism and school shootings from the Oklahoma City bombing to the Virginia Tech massacre*. Routledge.
- Kendra, J. M., & Wachtendorf, T. (2003). Elements of resilience after the world trade center disaster: reconstituting New York City's Emergency Operations Centre. *Disasters*, 27(1), 37-53.
- Ketola, T. 2015, Strategiatyöstä tulevaisuustyöhön: Toiminnallinen tapaustutkimus Suomen luonnonsuojeluliitossa. Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisu 2015:11. Viestintä
- Klebold, S. (2016). *A mother's reckoning: living in the aftermath of tragedy*. Broadway Books.
- Klein, G., Wiggins, S., & Dominguez, C. O. (2010). Team sensemaking. *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 11(4), 304-320.
- Koljonen, K. (2013). *Kriisi journalismissa: Kansakunnan katastrofit ja muuttuva professio*. Tampere University Press.
- Kriyantono, R. (2012). The situational theory of the publics in an ethnography research: Identifying public response to crisis management. *International Journal of Business and Social Science*, 3(20).
- Kuhn, T. (2012). Negotiating the micro-macro divide: Thought leadership from organizational communication for theorizing organization. *Management Communication Quarterly*, 26(4), 543-584.
- Kunelius, R. (2003). *Viestinnän vallassa: Johdatusta joukkoviestinnän kysymyksiin* (5. uud. p.). Helsinki: WSOY.
- Laakso, K. 2014. *Management of Major Accidents - Communication Challenges and Solutions in the Preparedness and Response Phases for Both Authorities and Companies*. Turku: Juvenes Print.
- Laaksonen, S. M. (2017). *Hybrid narratives: Organizational Reputation in the Hybrid Media System*. Publications of the Faculty of Social Sciences 53:2017.
- Laaksonen, Salla-Maaria; Matikainen Janne & Tikka, Minttu (2013, 9-33). Tutkimusotteita verkosta. Teoksessa: Laaksonen Salla-Maaria; Matikainen, Janne & Tikka Minttu (toim.). *Otteita verkosta. Verkon ja sosiaalisen media tutkimusmenetelmät*. Tampere: Vastapaino.
- Lin, X., Spence, P. R., Sellnow, T. L., & Lachlan, K. A. (2016). Crisis communication, learning and responding: Best practices in social media. *Computers in Human Behavior*, 65, 601-605.
- Lindlof, T. R., & Taylor, B. C. (2017). *Qualitative communication research methods*. Sage publications.
- Linnenluecke, M. K. (2017), Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19: 4-30.
- Liu, B. F., & Fraustino, J. D. (2014). Beyond image repair: Suggestions for crisis communication theory development. *Public Relations Review*, 40(3), 543-546.

- Liu, B. F., Bartz, L., & Duke, N. (2016). Communicating crisis uncertainty: A review of the knowledge gaps. *Public Relations Review*, 42(3), 479-487.
- Madfis, E. (2014). Averting school rampage: Student intervention amid a persistent code of silence. *Youth Violence and Juvenile Justice*, 12(3), 229-249.
- Madfis, E. (2016). "It's better to overreact": School officials' fear and perceived risk of rampage attacks and the criminalization of American public schools. *Critical Criminology*, 24(1), 39-55.
- Madfis, E. (2017). In search of meaning: are school rampage shootings random and senseless violence? *The Journal of psychology*, 151(1), 21-35.
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of management studies*, 47(3), 551-580.
- Maitlis, S., Vogus, T. J., & Lawrence, T. B. (2013). Sensemaking and emotion in organizations. *Organizational Psychology Review*, 3(3), 222-247.
- Manyena, B., O'Brien, G., O'Keefe, P., & Rose, J. (2011). Disaster resilience: a bounce back or bounce forward ability? *Local Environment: The International Journal of Justice and Sustainability*, 16(5), 417-424.
- Mazzei, A., & Ravazzani, S. (2015). Internal crisis communication strategies to protect trust relationships: A study of Italian companies. *International Journal of Business Communication*, 52(3), 319-337.
- McConnell, A., & Drennan, L. (2006). Mission impossible? Planning and preparing for crisis. *Journal of Contingencies and Crisis management*, 14(2), 59-70.
- Mehta, A., & Xavier, R. (2012). Tracking the defining moments of crisis process and practice. *Public Relations Review*, 38(3), 376-382.
- Morrice, S. (2013). Heartache and Hurricane Katrina: recognising the influence of emotion in post-disaster return decisions. *Area*, 45(1), 33-39.
- Moynihan, D. P. (2009). The network governance of crisis response: Case studies of incident command systems. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 895-915.
- Mumby, 2012, D.K. (2012). *Organizational Communication: A Critical Approach*, SAGE Publications
- Murphy, P., & Gilpin, D. R. (2013). Complexity theory and the dynamics of reputation. In *The handbook of communication and corporate reputation* (pp. 166-182). Blackwell Publishing Ltd.
- Murphy, P., & Gilpin, D. R. (2013). Complexity theory and the dynamics of reputation. In C. E. Carroll (Ed.), *The handbook of communication and corporate reputation* (pp. 166-182). Malden, MA: John Wiley and Sons, Inc.
- Muschert, G. W., & Sumiala, J. (2012). *School shootings: Mediatized violence in a global age*. Bingley: Emerald.
- Newman, Katharine S, Fox, Cybelle, Harding David J., Mehta, Jal & Roth Wendy (2004) *Rampage: The social roots of school shootings*. New York: Basic Books.
- Norris, F. H., & Stevens, S. P. (2007). Community resilience and the principles of mass trauma intervention. *Psychiatry: Interpersonal and Biological Processes*, 70(4), 320-328.
- Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., & Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41, 127-150.

- Nowell, B., Bodkin, C. P., & Bayoumi, D. (2017). Redundancy as a strategy in disaster response systems: A pathway to resilience or a recipe for disaster? *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(3), 123-135.
- Nurmi, J. (2012). Making Sense of School Shootings. *Traumatology*, 18(3), pp. 16-28.
- Nurmi, J. (2014): *Let Go and Remember. How Finnish Communities Experienced and Memorialized School Shootings*. Annales Universitatis Turkuensis B 390. Turku: University of Turku
- Oksanen, A. & Nurmi, J. & Räsänen, P., (2011): Pahuus ja väkivallan käsittelemisen ongelma Jokelan ja Kauhajoen koulusurmien jälkeen. *Janus* 19(2): 104–121.
- Oksanen, A., Nurmi, J., Vuori, M., & Räsänen, P. (2013). Jokela: The social roots of a school shooting tragedy in Finland. In *School shootings* (pp. 189-215). Springer New York.
- Olsson, E. K. (2014). Crisis communication in public organisations: Dimensions of crisis communication revisited. *Journal of Contingencies and Crisis management*, 22(2), 113-125.
- O'Sullivan, T. L., Kuziemy, C.E., Toal-Sullivan, D., & Corneil, W., (2013). Unraveling the complexities of disaster management: A framework for critical social infrastructure to promote population health and resilience. *Social Science & Medicine*, 93, pp. 238-246.
- Palenchar, M. J., & Heath, R. L. (2007). Strategic risk communication: Adding value to society. *Public Relations Review*, 33(2), 120-129.
- Palttala, P., & Vos, M. (2012). Quality indicators for crisis communication to support emergency management by public authorities. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 20(1), 39-51.
- Paraskevas, A. (2006). Crisis management or crisis response system? A complexity science approach to organizational crises. *Management Decision*, 44(7), 892-907.
- Pedak, M. (2010). Kunnan uhrilähtöinen kriisiviestintä: miten kunta auttaa ja viestii yhteisökriisissä. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 38 (2010): 4, s. 396-416;
- Pfefferbaum, R. L., Reed, R., & Pfefferbaum, B. (2016). Community Resilience. *Koenig and Schultz's Disaster Medicine: Comprehensive Principles and Practices*, 71.
- Pfefferbaum, B., Pfefferbaum, R. L., & Van Horn, R. L. (2015). Community resilience interventions: Participatory, assessment-based, action-oriented processes. *American Behavioral Scientist*, 59(2), 238-253.
- Pfefferbaum, R. L., & Klomp, R. W. (2013). Community resilience, disasters, and the public's health. In F. G. Murphy (Ed.), *Community engagement, organization, and development for public health practice* (pp. 275-298). New York, NY: Springer.
- Powley, E. H. (2009). Reclaiming resilience and safety: Resilience activation in the critical period of crisis. *Human Relations*, 62(9), 1289–1326.
- Pramanik, R., Ekman, O., Hassel, H., & Tehler, H. (2015). Organizational Adaptation in Multi-Stakeholder Crisis Response: An Experimental Study. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(4), 234-245.
- Prezelj, I. and Doerfel, M. L. (2017), Resilience in a complex and unpredictable world. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25: 118–122.
- Putnam, L. L., & Maydan Nicotera, A. (2010). Communicative constitution of organization is a question: Critical issues for addressing it. *Management Communication Quarterly*, 24(1), 158-165.

- Raittila P., Johansson, K., Juntunen, L., Kangasluoma, L., Koljonen, K., Kumpu, V., Pernu, I. & Väliiveronen, J. (2008). *Jokelan koulusurmat mediassa*. [Tampere]: Tampereen yliopisto, journalismin tutkimusyksikkö.
- Raittila, P. & Koljonen, K. (2009). Kriisijournalismia ennen ja nyt. *Media & Viestintä* 32 (2), 48–66.
- Raittila, P. (1996). *Uutinen Estonia: Kriisiviestintä ja journalismin etiikka koetuksella*. Tampere University Press.
- Raittila, P., Haara, P., Kangasluoma, L., Koljonen, K., Kumpu, V. & Väliiveronen, J. (2009). *Kauhajoen koulusurmat mediassa*. [Tampere]: Tampereen yliopisto, journalismin tutkimusyksikkö.
- Rajah, R. and Arvey, R. (2013), 'Helping Group Members Develop Resilience', in DuBrin, A.J. (ed.), *Handbook of Research on Crisis Leadership in Organizations*, Edward Elgar Publishing, Incorporated, pp. 149–173.
- Rasmussen, J., & Ihlen, Ø. (2017). Risk, Crisis, and Social Media. A systematic review of seven years' research. *Nordicom Review* 38 (2017) 2, pp. 1-17.
- Roberts, J. (2013). Organizational ignorance: Towards a managerial perspective on the unknown. *Management Learning*, 44(3), 215-236.
- Rosenthal, U. (2003). September 11: Public administration and the study of crises and crisis management. *Administration & Society*, 35(2), 129-143.
- Roshan M., Matthew Warren, Rodney Carr 2016. Understanding the use of social media by organisations for crisis communication Computers in Human Behavior January 2016, Vol.54, pp.587-588
- Rotmans, J. and Loorbach, D. (2009), Complexity and Transition Management. *Journal of Industrial Ecology*, 13: 184–196.
- Roux-Dufort, C. (2007). Is crisis management (only) a management of exceptions?. *Journal of contingencies and crisis management*, 15(2), 105-114.
- Roux-Dufort, C. (2009), The Devil Lies in Details! How Crises Build Up within Organizations, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Volume 17, Number 1, pp. 4–11.
- Roux-Dufort, C. (2016). Delving into the Roots of Crises The Genealogy of Surprise. *The Handbook of International Crisis Communication Research*, 43, 24.
- Roux-Dufort, C., & Lalonde, C. (2013). Exploring the theoretical foundations of crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(1), 1-3.
- Rusaw Carol A & Rusaw Michael F (2008) The Role of HRD in Integrated Crisis Management: A public Sector Approach. *Advances in Developing Human Resources* 2008 10:380-396
- Ruusuvuori Johanna & Tiittula, Liisa 2009, Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.): *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino. 22-56.
- Saari, S & Hynninen, T., (2010). Kuvaus Suomessa tehtävästä psykologisesta auttamisesta akuuteissa kriiseissä ja traumaattisissa tilanteissa. Liite 1 artikkeliin *Psykologinen työ akuuteissa kriiseissä – suositus hyvistä käytännöistä*. *Psykologia* 45 (01), 2010. 43-50.
- Sadler-Gerhardt, C. J., & Stevenson, D. L. (2012). When it all hits the fan: Helping counselors build resilience and avoid burnout. *VISTAS Online* (1), ACA.
- Scanlon, J., & Stoney, C. (2014). Ad hoc Rules, Rights, and Rituals: The Politics of Mass Death. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 22(4), 223-237.

- Schoeneborn, D. (2011). Organization as communication: A Luhmannian perspective. *Management Communication Quarterly*, 25(4), 663-689.
- Schoeneborn, D., Blaschke, S., Cooren, F., McPhee, R. D., Seidl, D., & Taylor, J. R. (2014). The three schools of CCO thinking: Interactive dialogue and systematic comparison. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 285-316.
- Schoeneborn, D., Blaschke, S., Cooren, F., McPhee, R. D., Seidl, D., & Taylor, J. R. (2014). The three schools of CCO thinking: Interactive dialogue and systematic comparison. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 285-316.
- Schwarz, A. (2012). How publics use social media to respond to blame games in crisis communication: The Love Parade tragedy in Duisburg 2010. *Public Relations Review*, 38(3), 430-437.
- Schwarz, A., Seeger, M. W., & Auer, C. (2016). Significance and Structure of International Risk and Crisis Communication Research. *The Handbook of International Crisis Communication Research*, 1-10.
- Seeger M.W, Pechta L.E., Sellnow T.L & Veil S.H (2011) Modeling the dynamics of Pre-Crisis Stage (conference paper)
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2003). *Communication and organizational crisis*. Greenwood Publishing Group.
- Seeger, M.W (2006). Best practices in crisis communication: An expert panel process. *Journal of Applied Communication Research*, 34, 232-244.
- Silvast, A. (2013). Anticipating interruptions: Security and Risk in a liberalized electricity infrastructure. Publications of the department of social research 2013:9. University of Helsinki.
- Silvast, A. (2017). *Making Electricity Resilient: Risk and Security in a Liberalized Infrastructure*. Taylor & Francis.
- Solnit, R. (2009). A paradise built in hell. *The Extraordinary Communities that Arise in Disaster*. New York: Viking.
- Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: An adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of contingencies and crisis management*, 17(1), 12-23.
- Sorensen, J. H., & Mileti, D. S. (1988). Warning and evacuation: answering some basic questions. *Industrial Crisis Quarterly*, 2(3-4), 195-209.
- Starr, R., Newfrock, J., & Delurey, M. (2003). Enterprise resilience: managing risk in the networked economy. *Strategy and Business*, 30, 70-79.
- Stephens, K. K., Malone, P. C., & Bailey, C. M. (2005). Communicating with stakeholders during a crisis. *Journal of Business Communication*, 42, 390-419.
- Sturges, D. L. (1994). Communicating through crisis: A strategy for organizational survival. *Management communication quarterly*, 7(3), 297-316.
- Sumiala, J. 2009 Networked Diasporas: Circulating Imaginaries of Violence. *The Romanian Journal of Journalism and Communication*. 4/2009
- Sumiala, J. 2012; Media and Ritual: Death, Community and Everyday Life. London: Routledge.
- Sumiala, J., & Tikka, M. (2009). 'Netti edellä' kuolemaan: Koulusurmat kommunikatiivisena ilmiönä. *Media & viestintä* 32(2009): 2, 5-18.
- Sumiala, J., & Tikka, M. (2011). Reality on circulation: School shootings, ritualised communication, and the dark side of the sacred. *ESSACHESS: Journal for Communication Studies*, 4 (8), 145-159.

- Sumiala, Johanna (2011) Circulating Communities Online: The Case of the Kauhajoki School Shootings. *M/C Journal* vol. 14(2). (e-journal)
- Sumiala, Johanna (2014) Mediatized ritual – Expanding the field in the study of media and ritual. *Sociology Compass* 8(7), 939–947.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. *Positive organizational scholarship*, 94–110.
- Särkelä, J. (2008). *Koulumurhat*. WSOY. Helsinki
- Taleb, N. (2005). *The black swan: Why don't we learn that we don't learn*. NY: Random House.
- Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: how to live in a world we don't understand* (Vol. 3). London: Allen Lane.
- Tampere, P. (2016). Stakeholders as Crisis Communicators – Flow of Communication Power from Organizations to Publics. Tallinn University. Dissertations on Social Sciences.
- Taylor, J. R. (2011). Organization as an (imbricated) configuring of transactions. *Organization Studies*, 32(9), 1273–1294.
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2014). *When organization fails: Why authority matters*. Routledge.
- Teo WL, Lee M & Lim W-S., (2017). The relational activation of resilience model: How leadership activates resilience in an organizational crisis. *J Contingencies and Crisis Management*. 25, 136–147.
- Thoresen, S., Flood Aakvaag, H., Wentzel-Larsen, T., Dyb, G., & Kristian Hjemdal, O. (2012). The day Norway cried: Proximity and distress in Norwegian citizens following the 22nd July 2011 terrorist attacks in Oslo and on Utøya Island. *European journal of psychotraumatology*, 3(1), 19709.
- Tienari, J., Vaarala, E & Meriläinen S. (2005). Yhteisyyden rakentuminen haastattelussa. Teoksessa *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino. 103–124.
- Tierney, K.L. (2014), *The Social Roots of Risk: Producing Disasters, Promoting Resilience*. USA, California: Stanford University Press.
- Tikka, M., Hakala, S. & Pedak, M. (2010). *Kriisi, SPR ja mediayhteiskunta: Suomen Punaisen Ristin organisoituminen kotimaisissa kriiseissä*. [Helsinki]: Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Helsingin yliopisto.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization science*, 13(5), 567–582.
- Tsoukas, H., & Dooley, K. J. (2011). Introduction to the special issue: Towards the ecological style: Embracing complexity in organizational research. 729–735.
- Turunen, T. (2014). *Trauma recovery after a school shooting. The role of theory-based psychological care and attachment in facilitating recovery*. Tampere University Press 2014.
- Turunen, T., & Punamäki, R. L. (2016). Professionally Led Peer Support Group Process After the School Shooting in Finland: Organization, Group Work, and Recovery Phases. *OMEGA-Journal of Death and Dying*, 73(1), 42–69.
- Ulmer, R. R., & Sellnow, T. L. (2002). Crisis management and the discourse of renewal: Understanding the potential for positive outcomes of crisis. *Public Relations Review*, 28(4), 361–365.
- Ulmer, R. R., Seeger, M. W., & Sellnow, T. L. (2007). Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse. *Public Relations Review*, 33(2), 130–134.

- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2010). Considering the future of crisis communication research: Understanding the opportunities inherent to crisis events through the discourse of renewal. *The handbook of crisis communication*, 691-697.
- Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2013). *Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity*. Sage Publications.
- Vainikka, E. & Huhtamäki, J. (2015) Tviittien politiikkaa – poliittisen viestinnän sisäpiirit Twitterissä. *Media & viestintä* 38: 3 (2015). <https://media-viestinta.fi/blogi/tviittien-politiikkaa/>
- Waitinen, M. (2011). Turvallinen koulu?: helsinkiläisten peruskoulujen turvallisuuskulttuurista ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Helsingin yliopiston Opettajankoulutuslaitoksen tutkimuksia 334.
- Walsh, F. (2007). Traumatic loss and major disasters: Strengthening family and community resilience. *Family process*, 46(2), 207-227.
- Valtonen V. (2010). Turvallisuustoimijoiden yhteistyö operatiivis-taktisesta näkökulmasta. Maanpuolustuskorkeakoulu. Taktiikan laitos. Julkaisusarja 1, no 3. Helsinki.
- van der Meer, T. G., & Verhoeven, J. W. (2014). Emotional crisis communication. *Public Relations Review*, 40(3), 526-536.
- Wang, J., & Hutchins, H. M. (2010). Crisis management in higher education: What have we learned from Virginia Tech? *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 552-572.
- Wang, J., & Hutchins, H. M. (2010). Crisis management in higher education: What have we learned from Virginia Tech? *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 552-572.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organization*. Oxford: Blackwell Business.
- Weick, K. E. (2009). Images: Mindful organizing in mission STS-107. Teoksessa *Organization at the Limit*, Lessons from the Columbia Disaster. 159-177.
- Weick, K. E. (2010). Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster. *Journal of Management Studies*, 47(3), 537-550.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2006). Mindfulness and the quality of organizational attention. *Organization Science*, 17(4), 514-524.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the Unexpexted*. New York: John Wiley & Sons.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2008). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. *Crisis management*, 3(1), 81-123.
- Virta, S. (2012). Turvallisuuden tutkimus. Tieteenalat ja monitieteisyyden lähtökohtia. *Tiede Ja Ase*, 69.
- Virta, S. (2013). Governing urban security in Finland: Towards the 'European model'. *European journal of criminology*, 10(3), 341-353.
- Virta, S., & Branders, M. (2016). Legitimate Security? Understanding the contingencies of security and deliberation. *British Journal of Criminology*, 56(6), 1146-1164.

- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007, October). Organizational resilience: towards a theory and research agenda. In *Systems, Man and Cybernetics, 2007. ISIC. IEEE International Conference on* (pp. 3418-3422). IEEE.
- Vogus, T. J., Rothman, N. B., Sutcliffe, K. M., & Weick, K. E. (2014). The affective foundations of high-reliability organizing. *Journal of Organizational Behavior*, 35(4), 592-596.
- Vuori, M. (2015). Social Solidarity and Fear of Crime-Community and Individual Approaches in Responses to Mass Violence after School Shootings. Turun yliopiston julkaisuja- Annales universitatis Turkuensis. Sarja - ser. B osa- tom. 397 | Humaniora | Turku 2015
- Vuori, M., Oksanen, A., & Räsänen, P. (2013). Fear of crime in local communities after school shootings. *Journal of Scandinavian Studies in Criminology and Crime Prevention*, 14(2), 154-171.
- Yin, R.K *Case Study reseach. Desing and Methods*, 2003. Sage
- Zhong, Y., & Pheng Low, S. (2009). Managing crisis response communication in construction projects—from a complexity perspective. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 18(3), 270-282.

Raportit, selvitykset ja ohjeistukset

- Ala-aho, S. & Turunen T. (2011). *Kauhajoki-hankkeen loppuraportti. Psykososiaalisen tuen organisointi ja toteutus Kauhajoen koulusurmien jälkeen*. Julkaisusarja B: Raportti Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri.
- AVI 2017. Sisäinen turvallisuus. <https://www.avi.fi/web/avi/den-inre-sakerheten#.WOtgsfVOKtU>, luettu 10.4.2017.
- Cantell-Forsbom, A. (2008). *Viisi päivää Jokelan kriisikeskuksessa*. Vantaa: Vantaan kaupunki.
- Duodecim: 2018. Työuupumus (Burnout). http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00681. Luettu 25.1.2018.
- EVL Evankelis-luterilainen seurakunta. Hengellistä apua onnettomuuksien uhreille. <https://evl.fi/apua-ja-tukea/suru-kriisi/hengellista-apua-onnettomuuksien-uhreille#Suuronnettomuus>; luettu 21.1.2018)
- Hietarinta, A, Anttila, V., Pajulammi A. & Varamäki E. (2010). *Kauhajoen koulusurmat 23.9.2008 kokemuksiin perustuva yhteenveto 2008-2010*. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Diaesitys.
- Hyvinkään mielenterveysseura ry. Hymise. *Akuutti kriisityö Jokelan tapaturman puitteissa ajalla 7.11. – 18.11.2007. ”12 päivää kriisityötä”*. Raportti tehtävästä Jokelan koulusurmista.
- Hätäkeskuslaitos 10 vuotta. Avun ja turvan ensimmäinen viranomaislinkki auttamisen ketjussa. http://www.112.fi/download/38758_Juhlavuoden_julkaisu_web-FINAL.pdf?731d083d234dd588
- IL 25.9.2008. Iltasanomien artikkeli "Rutiinia ei onneksi tule". http://www.iltalehti.fi/kauhajoentragedia/200809258321820_kj.shtml. Luettu
- KRP-J, 2008. Keskusrikospoliisin esitutkintapöytäkirja Jokelan koulusurmista. 2400/R/488/07. Vantaa 9.4.2008.
- Krp-K, 2009. Keskusrikospoliisin esitutkintapöytäkirja Kauhajoen koulusurmista. 2400/R/350/08. Vaasa 11.6.2009.
- OM-J 2009:2 Jokelan koulusurmien tutkintalautakunta: Jokelan koulusurmat 7.11.2007. Tutkintalautakunnan raportti. Helsinki: Oikeusministeriö, 2009. Oikeusministeriön julkaisuja 2009:2. ISSN 1458-6444 ISBN 978-

- 952-466-805-7 (nid.) ISBN 978-952-466-806-4 (PDF). Raportin verkkoversio (PDF)
- OM-K 2010:11 Kauhajoen koulusurmien tutkintalautakunta: Kauhajoen koulusurmat 23.9.2008. Tutkintalautakunnan raportti. Helsinki: Oikeusministeriö. Oikeusministeriön julkaisuja 11/2010. ISSN (nid.) 1798-7059 ISSN (PDF). Raportin verkkoversio (PDF)
- Orsila, M. (2011), Kirkon Kauhajoki-hanke. Loppukertomus. Suomen ev.lut.kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 2011:4.
- Paananen, S., (2008). *Kaveria ei jätetä. Jokelan koulusurmien opetuksia kuntien nuorisotyölle*. Opinnäytetyö. Humanistinen ammattikorkeakoulu.
- Pedak, M. (2011). Tutkija muistuttaa: Kuntien kriisitehtävä on laissa. *Polemiikki* 3:11.
- Pedak, M., (2006). *Tsunamikatasrofi Helsinki-Vantaan lentoasemalla. Poikkeustilannejohtaminen evakuointilentojen vastaanotossa*. Pro-gradu –tutkielma. Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Pedak, M., (2008a). *Jokelan koulusurmat 7.11.2007. Raportti akuuttiin kriisiin vastaamisesta ja Tuusulan kunnassa tehdystä kriisin jälkihoidosta 7.11.2007 – 30.11.2008*. Tuusulan kunta.
- Pedak, M., (2008b). *Jokelan koulusurmat 7.11.2007. Tuusulan kunnassa toteutettu akuutin kriisin aikainen työ ja kriisin jälkihoito*. Sosiaali- ja terveysministeriötä varten tehtyjen väliraporttien tekstiosuudet. Tuusulan kunta.
- Pedak, M., (2008c). *Raportti Jokelan koulusurmien akuutista kriisityöstä*. Toiminta Tuusulan kunnassa 7.-15.11.2007. Tuusulan kunta.
- Poliisi: Uhrintunnistus. <http://www.poliisi.fi/rikokset/uhrintunnistus>; luettu 24.3.2017;
- Poliisi: viestinnän käsikirja. Poliisin sisäisen ja ulkoisen viestinnän käsikirja. https://www.poliisi.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/intermin/embeds/poliisiwwwstructure/15034_POLIISI_viestintakäsikirja_v090511.pdf?f28fa371c65bd488. luettu 20.3.2017
- Ruokolainen, R., (2008) *Viikot usvassa. Kunnan nuorisotyö kriisitilanteessa*. Opinnäytetyö Metanolia-instituutti. Helsinki: Kehityspiikki
- Saari, S., (2010). Uhkatilanteet ja äkilliset kriisit yliopistoyhteisössä ja debriefing. *Diaesitys*
- Saari, S., (2008). Kriisityön kokemukset Jokelan ampumavälikohtauksen jälkihoidossa. *Diaesitys*.
- SM, 13/2016]. Ulkoisen pelastussuunnitelman laatiminen. Ohje ja suunnitelmapohja. Sisäministeriön julkaisu 13/2016.
- SPR, 2008]. Vapaaehtoiset valmiudessa. SPR:n Länsi-Suomen piirin toiminta kotimaan auttamistilanteissa. (2008), *Diaesitys*.
- SPR, 2006]. Suomen Punaisen Ristin paikallisosastojen johtosääntö 2006.
- STM, 2015:1]. Evakuointikeskuksen perustaminen. Ohje sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoille. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2015:1, 2015.
- STM, 2014:37]. Alueellinen varautuminen ja valmiussuunnittelu sairaanhoidopiireissä. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:37
- STM, 2009:41] Psykososiaalisen tuen ja palvelujen työryhmä. Traumaattisten tilanteiden psykososiaalinen tuki ja palvelut. Työryhmän muistio. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2009:41, 2009.

- STM, 2009:16] Traumaattisten tilanteiden psykososiaalinen tuki ja palvelut. Opas kunnille ja kuntayhtymille. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:16, 2009.
- STM, 2008:12] Sosiaalitoimen valmiussuunnitteluopas. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:12, 2008.
- STM, 2006. Psykososiaalinen tuki ja palvelut suuronnettomuudessa. Asiantuntijatyöryhmän muistio. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:81
- STM, 2002:5] Terveydenhuollon valmiussuunnitteluopas. Sosiaali ja terveysministeriön oppaita 2002:5, 2002.
- Turvallisuuskomitea <http://www.turvallisuuskomitea.fi/index.php/fi/kokonaisturvallisuus> (katsottu 13.8.2017).

Viittaukset lainsäädäntöön

- Potilaan asemasta ja oikeuksista annettu laki (785/1992). Annettu Helsingissä 1.3.1993.
- Laki hätäkeskustoiminnasta 2010/692. Annettu Helsingissä 20.8.2010.
- Kansanterveyslaki 1972/66. Annettu Helsingissä 28.1.1972.
- Mielenterveyslaki (1116/1990). Annettu Helsingissä 14.12.1990.
- Valmiuslaki 1991/1080. Annettu Helsingissä 22.7.1991.
- Henkilötietolaki 1999/523. *Annettu Helsingissä 22.4.1999.*
- Suomen perustuslaki 731/1999. Annettu Helsingissä 11.6.1999.
- Pelastuslaki 468/2003. Annettu Helsingissä 13.6.2003.
- Terveydenhuoltolaki (1326/2010). Annettu Helsingissä 30.12.2010.

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset sekä saatekirje ja suostumuslomake (Kauhajoki)

Jokelan koulusurmista 7.11.2007 johtuneet toimenpiteet Tuusulan kunnassa

Sosiaali- ja terveysministeriö on nimittänyt asiantuntijatyöryhmän koulusurmista aiheutuneen kriisin vuoksi. Yksi sen tehtävistä on laatia raportti, jossa selvitetään koulusurmista aiheutuneita tehtäviä ja niistä saatuja kokemuksia. Raportin sisältö perustuu koulusurmien johdosta eri tehtävissä olleiden haastattelutiedoista sekä kriisin jälkihoidosta laadittujen väliraporttien sisällöstä. Raportin tavoitteena on saada arvokasta tietoa siitä, millä tavalla kunta toimi yllättävän tragedian aiheuttamissa olosuhteissa. Siinä ei arvioida toimien tehokkuutta eikä haeta syyllisiä.

Haastattelun ajankohta, haastateltavan nimi ja asema

1. Mikä on **tehtäväsi** Tuusulan kunnassa? Mitä tehtäviisi kuului Jokelan koulusurmien poikkeustilanneorganisaatiossa?
2. **Hälytys**: Kuinka sait tiedon Jokelan koulukeskuksen piiritystilanteesta? Mitä sitten teit?
3. **Tilannekuva**: Miten pyrit saamaan selville sen, mitä on tapahtumassa ja miten asiat etenevät?
4. **Johtaminen**: Kuka johti toimintaasi poikkeustilanteen aikana? Miten arvioisit johtamista?
5. **Työnjako**: Ketkä olivat läheisimmät yhteistyökumppanisi Jokelan poikkeustilanneorganisaatiossa? Minkälaisessa roolissa ja tehtävässä he toimivat?
6. **Yhteistyö**: Mitkä olivat keskeisimmät yhteistyötahot? Kuinka yhteistyö sujui?
7. **Kesto**: Mihin asti koulusurmista johtuva työtehtävä sinun kohdallasi kesti? Mistä alkoi jälkihoidon vaihe? Kuinka siirtyminen akuutista vaiheesta jälkihoidon vaiheeseen vaikutti tehtävääsi?
8. **Mitä opit** tehtävästäsi ja tapahtuneesta? Missä onnistuttiin ja mitä voisi kehittää?

Kiitos haastattelustasi.

Maarit Pedak, VTM ja KTM,

Jokelan jälkihoidon koordinaattori



Lomake

1(2)

17.4.2009

©Salli Hakala & Maarit Pedak

Arvoisa osallistuja,

Olet osallistumassa haastatteluun, joka kuuluu Helsingin yliopiston viestinnän laitoksen *Koulusurmat verkostoyhteiskunnassa* -tutkimushankkeeseen. Hankkeen hallinnoinnista vastaa Viestinnän tutkimuskeskus CRC, professori Hannu Niemisen johdolla. Tästä koulusurmiin liittyvästä käytännön tutkimuksesta Helsingin yliopistolla vastaa yliopistonlehtori Salli Hakala, joka on hankkeessa myös tutkijana. Muina tutkijoina hankkeessa ovat FT Johanna Sumiala, VTM Heidi Lavento, VTM, KTM Maarit Pedak, FT Hannele Seeck sekä tutkimusavustaja VTK Minttu Tikka. Haastatteluaineisto on vain tässä mainittujen henkilöiden käytössä.

Hanke on osa laajempaa Helsingin yliopiston viestinnän laitoksen *Kriisit ja viestintä –tutkimushanketta*, jossa tutkimusjohtajana toimii dosentti FT Hannele Seeck. Hankkeen esittely verkkosivuilla: <http://blogs.helsinki.fi/crisisandcommunication/>

Haastattelut ovat luottamuksellisia. Tutkimusraporteissa ja muissa aineistoista tehdyissä julkaisuissa haastateltavat ovat mahdollisten haastattelusitaattien yhteydessä aina anonyymejä. Kaikissa haastattelu- ja dokumenttiaineistojen käsittelyssä ja arkistoinnissa sitoudumme yliopiston tutkimusetiikkaan.

Kiitos jo etukäteen,

Salli Hakala
yliopistonlehtori
Helsingin yliopisto/viestinnän laitos
Viestinnän tutkimuskeskus CRC
09-191 23770
matkapuhelin: 0500 438 091
salli.hakala@helsinki.fi

Maarit Pedak
projektitutkija
Helsingin yliopisto/viestinnän laitos
Viestinnän tutkimuskeskus CRC
09-191 23772
matkapuhelin: 041-5478789
maarit.pedak@helsinki.fi

Kriisit ja viestintä -tutkimushanke
Viestinnän laitos/
Viestinnän tutkimuskeskus CRC
Valtiotieteellinen tiedekunta
Crisis and Communication Research Project
Department of Communication/
Communication Research Centre
Faculty of Social Sciences

PL 54 (Unioninkatu 37), 00014 Helsingin yliopisto
Puhelin (09) 191 24759, faksi (09) 191 24849
<http://blogs.helsinki.fi/crisisandcommunication/>

P.O. Box 54 (Unioninkatu 37), FIN-00014 University of Helsinki
Telephone +358 9 191 24759, fax +358 9 191 24849
<http://blogs.helsinki.fi/crisisandcommunication/>



Suostumus haastatteluun:

Suostun **Koulusurmat verkostoyhteiskunnassa** -tutkimushankkeen Kauhajoen koulusurmia koskevaan *haastatteluun*. Olen tietoinen siitä, että haastattelu on luottamuksellinen ja osallistumiseni siihen on vapaaehtoista. Jos en halua vastata johonkin haastattelukysymykseen, voin vapaasti olla vastaamatta siihen.

Paikka ja aika:

Haastateltava: (Allekirjoitus ja nimen selvennys)

Haastattelija/t: (Allekirjoitus ja nimen selvennys)

Maarit Pedak
maarit.pedak@helsinki.fi
puh. 09-191 23772

Haastattelukysymykset; Kauhajoki

1. Mikä on **tehtäväsi** Kauhajoen kaupungin hallinnossa? Mitä tehtäviisi kuului koulusurmien poikkeustilanneorganisaatiossa?
2. **Hälytys**: Kuinka sait tiedon koululla meneillään olevasta piiritystilanteesta? Mitä sen jälkeen teit?
3. **Tilannekuva**: Miten pyrit saamaan selville sen, mitä on tapahtumassa ja miten asiat etenevät?
4. **Johtaminen**: Kuka johti toimintaasi poikkeustilanteen aikana? Miten arvioisit johtamista?
5. **Työnjako**: Ketkä olivat läheisimmät yhteistyökumppanisi poikkeustilanneorganisaatiossa? Minkälaisessa roolissa ja tehtävässä he toimivat?
6. **Yhteistyö**: Mitkä olivat keskeisimmät yhteistyötahot? Kuinka yhteistyö sujui?
7. **Kesto**: Mihin asti koulusurmista johtuva työtehtävä sinun kohdallasi kesti? Mistä alkoi jälkihoidon vaihe? Kuinka siirtyminen akuutista vaiheesta jälkihoidovaiheeseen vaikutti tehtävääsi?
8. **Mitä opit** tehtävästäsi ja tapahtuneesta? Missä onnistuttiin ja mitä voisi kehittää?

Liite 2: Haastattelujen koodaus ja tekstissä ilmenevien nimistysten selitykset

Jokelan koulusurmat

- (Jokela, kriisijohto): Kunnanjohtaja, yhteistoimintajohtaja, tiedottaja, johdon assistentti, strategiasuunnittelija, ylilääkäri, ylilääkäri (henkinen tuki), ylilääkäri (sijaistava), vt. sosiaalitoimenjohtaja, sosiaalityön päällikkö, talousjohtaja, henkilöstöpäällikkö
- (Jokela, sivistystoimi): Sivistystoimenjohtaja, opetuspäällikkö, nuorisotyön päällikkö, erityisnuorisotyöntekijä, toimistos sihteeri, alakoulun rehtori, Hyvinkään mielenterveysseuran toiminnanjohtaja
- (Jokela, kirkko): Seurakuntapastori, diakoni
- (Jokela, poliisi- ja pelastustoimi): Keski-Uudenmaan poliisin poliisipäällikkö, kenttäjohtaja ja tiedotusvastaava
- (Jokela, xxxx): Kunnan hammaslääkäri, Töölön sairaalan ylilääkäri

Kauhajoen koulusurmat

- (Kauhajoki, kriisijohto): Ylilääkäri, hoito- ja hoivatyön johtaja, neuvolatoiminnan osastonhoitaja, kaupunginjohtajan sihteeri, Suurpohjan peruspalveluliikelaitosyhtymän johtaja, vt. perusturvajohtaja, sosiaalipalvelujohtaja, Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin erikoislääkäri, Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin ylihoitaja
- (Kauhajoki, sivistystoimi): Vs. sivistystoimenjohtaja, vapaa-aikatoimenjohtaja, vastaava nuorisotyöntekijä, Seinäjoen ammattikorkeakoulun (Seamk) rehtori, SPR Länsi-Suomen piirin valmiuspäällikkö, SPR:n nuorisotoimen suunnittelija, SPR:n sosiaalipalvelusuunnittelija, Seamk:in Kauhajoen yksikön koulutusohjelmapäällikkö, Seamk:in Kauhajoen yksikön opinto-ohjaaja
- (Kauhajoki, seurakunta): Kirkkoherra, tiedottaja, talouspäällikkö, ensimmäinen kappalainen, pappi, seurakuntapastori (lapsityö), seurakuntapastori (nuorisotyö), toimistos sihteeri
- (Kauhajoki, poliisi- ja pelastustoimi):

Palopäällikkö, apulaispoliisipäällikkö, rikosylikomisario

Toimijoiden suhde uhreihin ja toisiin toimijoihin:

Kriisijohto: kollektiivinen päätöksentekovalta tukitoimintojen kokonaisuudesta ja siitä viestimisestä

Sivistystoimi: koulusurmien kohteen eli koulun ja nuorten tukitoimenpiteet

Kirkko: paikallisyhteisön tukeminen

Poliisi- ja Pelastustoimi: Kriisin pelastamisvaiheesta vastuussa olevat viranomaiset

Liite 3: Jokelan ja kauhajoen koulusurmiin vastaaminen: aika- taulu ja arvioita

Kriisin omi- naispiirteitä ja tapahtu- mia	Jokela 7.11.2007	Kauhajoki 23.9.2008
Teon pari- kolme en- simmäistä tuntia	<p>11.23 Viimeiset viestit verkkoon</p> <p>11.42 Tekijä ampuu 1. uhrinsa</p> <p>11.43 Tieto hätäkeskukseen tyttöopilaalta.</p> <p>11.45 Rehtorin kuulutus: Kaikki luokkiin ja ovet lukkoon!</p> <p>11.53 Tieto ampumisesta verkossa</p> <p>11.55 KU-poliisi*) tulee paikalle</p> <p>11.55 SPR:n kouluttaja soitti valmiuspäällikölle</p> <p>11.57 Tekijä ampuu 8. uhrinsa</p> <p>12-12.40 KU-poliisi pelastaa yksitellen 150 oppilasta luokkien ikkunoiden kautta</p> <p>12.30 Helsingin poliisilaitoksen erikoisyksikkö Karhu saapuu koululle</p> <p>12.45 KU-poliisin 1. tiedote</p> <p>13.06 Lääninhallitus siirsi vastuun KRP:lle*)</p> <p>13.10 KU-poliisin 2. tiedote, omaisten yhteysnumero</p> <p>13.20 valmiuspäällikkö oli Jokelan kirkolla</p> <p>13.50 KU-poliisin 3. tiedote, vain SPR:n numero</p> <p>13.54 Poliisi löytää ampujan tiedottomana</p> <p>14.30 KRP:n tutkinnan johto Järvenpään poliisikeskukseen, yleisjohto jäi Vantaalle</p> <p>18:00 Poliisin johtama tiedotustilaisuus Tuusulan kunnantalolla: uhrien lukumäärä ja sukupuoli. Rehtori on yksi uhreista.</p>	<p>10.15 Viimeiset viestit verkkoon</p> <p>10.40 tekijä ampuu 1. uhrinsa</p> <p>10.40-10.45 Ala-aulasta huutoa, kun SEAMK:n*) rehtori piti henkilökunnalle luentoa juhlasalissa</p> <p>10.43 Tieto hätäkeskukseen suoraan ampumiluokasta naisoppilaalta</p> <p>10.49 Ambulanssi tapahtumapaikalla</p> <p>10.50 Opinto-ohjaajan kuulutus: Kaikki ulos välittömästi!</p> <p>10.53 tekijä sytytti tulipalon luokassa</p> <p>10.54 kolme oppilasta pääsee pakemaan luokasta</p> <p>10.54 Kauhajoen poliisi tulee koululle</p> <p>10.56 Palokunta tulee paikalle</p> <p>n. 11.00 Pelastusjohtaja soitti SPR:n toiminnanjohtajalle, tämä valmiuspäällikölle Jyväskylään</p> <p>11.13 Tieto ampumisesta verkossa</p> <p>11.24 ambulanssi löytää ensimmäisen "kuolemanluokasta" paenneen uhrin</p> <p>11.30 Lääninhallitus siirsi vastuun KRP:lle*)</p> <p>11.45 EP-poliisin*) yleisjohtaja Seinäjoelta saapui Kauhajoelle</p> <p>12.13 Poliisi löytää ampujan tiedottomana</p> <p>12:16 Helokki SPR:n käytössä Kauhajoella</p> <p>12.15 Palokunta menee rakennukseen</p> <p>12.20 EP-poliisin tiedottajaksi nimetty ylikomisario saapui Kauhajoelle</p> <p>12.28 Poliisi löysi kaksi muuta "kuolemanluokasta" paennutta uhria märkinä</p> <p>12.40 KRP:n tutkijat Vaasasta Kauhajoelle</p> <p>13.10 KRP:n tutkinnan johto Kauhajoelle</p>
Viranomais- ten ja SPR:n kriisiviestin- nän aika- taulu	<p>12.45 KU-poliisin 1. tiedote netissä</p> <p>12.50 Tuusulan kunnan 1. tiedote</p> <p>13.00 Ylen, MTV3:n, Nelosen uutislähetykset alkavat</p> <p>13.06 KU-poliisin johtovastuu KRP:lle</p> <p>13.10 KU-poliisin 2. tiedote omaisten puhelimesta</p> <p>13.50 KU-poliisin 3. tiedote, vain SPR:n numero</p> <p>14.00 SPR avaa kriisipuhelimen**)</p> <p>12.12 nettivivuille laitettiin linkki, miten järkyttyneitä voi auttaa</p>	<p>12.00 Kauhajoen srk:n 1. tiedote netissä.</p> <p>12.00 Ylen, MTV3:n, Nelosen uutislähetykset alkavat</p> <p>12.30 EP-poliisin johdolla tiedotustilaisuus (1.) poliisitalolla</p> <p>12.10 SPR:n ensimmäinen tiedote</p> <p>13.15 Kauhajoen kaupungin 1. tiedote netissä</p> <p>13.00 Hallituksen hätäneuvottelu</p> <p>13:45 SPR:n avasi kriisipuhelimen**)</p> <p>14.00 EP-poliisin johdolla yhteinen tiedotustilaisuus (2.) kaupungintalolla</p>

	<p>15.00 Lääkintötoimen tiedotustilaisuus Meilahdessa</p> <p>16.00 KRP:n 1. tiedote</p> <p>17.00 Eduskunta keskeyttää täysistunnon (> hallituksen iltakoulu)</p> <p>18.00 KU- ja KRP- poliisijohdolla 1. tiedotustilaisuus.</p> <p>18.30 Hallituksen tiedotustilaisuus eduskunnassa.</p>	<p>15.00 Hallituksen tiedotustilaisuus valtioneuvostossa</p> <p>15.30 EP-poliisin johdolla yhteinen tiedotustilaisuus (3.) kaupungintalolla</p> <p>16.00 1. psykosos. tuen koordinoitinkokous terveysasemalla</p> <p>18.00 EP- ja KRP- poliisijohdolla yhteinen tiedotustilaisuus (4.) kaupungintalolla, ministeri läsnä.</p>
Ampujan ja uhrien suhde	<p>1) Tekijä 18-vuotias abiturientti</p> <p>2) Uhrit 6 lukiolaispoikaa ja 3 aikuista naista; uhreina koulun rehtori ja terveydenhoitaja</p> <p>3) Keskihakuinen yhteisökriisi: uhrit Jokelasta ja lähialueelta</p> <p>4) Uhrien sisaruksia tapahtumakoulussa</p> <p>5) Tekijä ja hänen perheensä asuvat tekopaikkakunnalla.</p>	<p>1) Tekijä 22-vuotias 2. vuosikurssin opiskelija</p> <p>2) Uhrit: 8 nuorta aikuista naista, mies-opiskelija ja -opettaja</p> <p>3) Keskipakoinen yhteisökriisi: menehtyneet uhrit viideltä eri paikkakunnalta, ei Kauhajoelta</p> <p>4) Tekijä ja perheensä asuvat eri paikkakunnilla.</p>
Erityispiirteitä uhrien näkökulmasta	<p>1) Alueen ainoa yläkoulu ja lukio, kunnan koulu</p> <p>2) Kuulutus: Luokkiin ja ovet lukkoon! (pelasti ampumiselta, mutta osa uhreista luokissa ja kaapeissa useita tunteja)</p> <p>3) Koulun johtaja menehtyi</p> <p>4) Suljetuissa tiloissa pitkä piiritystilanne</p> <p>5) Lähes jokainen kunnan työntekijä tunsu jonkun koulusurmien uhreista</p> <p>6) Koulunoppilaista valtaosa ja osa uhreista alaikäisiä nuoria</p>	<p>1) Tapahtumakoulu ei kaupungin koulu, kaksi oppilaitosta yhdessä.</p> <p>2) Kuulutus: kaikki ulos! (pelasti ampumiselta ja tulipalolta)</p> <p>3) Rehtori sattumalta paikalla.</p> <p>4) EA-kouluttaja koululla, josta VIRVE-yhteys terveyskeskukseen</p> <p>5) Koulu tyhjenty nopeasti</p> <p>6) Tekijä sytytti useita tulipaloja</p> <p>7) Luokasta jäi jäljelle 7 opiskelijaa</p> <p>8) Uhrit aikuisia, epätietoisuutta ketkä ovat lähiomaisia</p> <p>9) Toinen koulusurma Suomessa 10 kk sitten.</p> <p>10) Ilmatilan sulkeminen ainutlaatuista pelastustöitä varten</p> <p>11) Poliisiylijohtaja tuki julkisuudessa alaisiaan (paikallispoliisin vaikea tilanne).</p>
Johtokeskukset ja keskeiset toimipaikat	<p>1) KU- Poliisi (kenttäjohto Jokelassa 200 m koulukeskuksesta)</p> <p>2) Poliisin johtokeskus Järvenpää, 13 km Jokelasta</p> <p>3) KRP:n poliisin yleisjohto Vantaa/Tikkurila (45 km)</p> <p>4) Palo- ja pelastusjohto: Vantaa (45 km)</p> <p>5) Evakuointikeskus Jokelan kirkko (500 m); Poliisi, STM/Vantaan kriisikeskus, SPR/Psykososiaalinen tuki, Kirkko/Hengellinen huolto</p> <p>6) Terveystoimi HUS:</p> <p>a. Hyvinkään sairaala (12 loukkaantunutta)</p> <p>b. Töölö/Meilahti: lääkärintäjohto, 50 km)</p> <p>c. Hyrylän terveyskeskus (psykykinen hoito)</p>	<p>1) Poliisi ja paloasema lähekkäin</p> <p>2) Evakuointikeskus, kauppaoppilaitos</p> <p>4) Terveystoimi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kriisin johto terveyskeskuksen neuvotteluhuone - Psykososiaalinen tuki, luokittelu kiireellisyiden mukaan (triage) - Helokki: SPR, psykososiaalinen tuki, - Seinäjoen keskussairaala (60 km) <p>5) Kaupungintalo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ruokala: mediakeskus (tilat toimittajille) - valtuustosalit: tiedotustilaisuudet <p>6) Nuorisotalo Räimiskä</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nuorten psykosos. tuki, SPR - Koulua vartioivien sotilaspoliisien keskus <p>7) Kirkko</p> <ul style="list-style-type: none"> - hengellinen huolto - yhteisöllisen surun tukeminen, paikka hiljaisuudelle

	<p>6) Nuorisotalo Monari, Jokela, (700 m) Nuorten psykososiaalinen tuki 7) Tuusulan kunnantalo Hyrylä: tiedotustilaisuus (25 km Jokelasta)</p> <p>Onnistumisia: 1) Nuorisotoimen nopea organisoituminen Allianssin kautta 2) Kunnan sosiaalityöntekijöiden nopea saapuminen paikalle 3) Kunnan tiedotuksen nopea organisoituminen 4) Kunnanjohtaja ja sivistystoimenjohtaja antoivat kriisille kasvonsa</p> <p>Ongelmia: 1) Poliisin ja muiden viranomaisten johtokeskukset hajallaan yli 50 kilometrin säteellä 2) Matkapuhelin- ja Virve-verkko välillä tukossa, välimatkat vaikeuttivat tilannekuvan muodostamista eri kohteissa 3) Tuusulan kunnan kriisin valmiusjohtoryhmä hajaantui ensimmäisenä päivänä 4) Jokelan kirkko kriisikeskuksena, ei yhteisöllisen surun paikkana</p>	<p>Onnistumisia: 1) Kaupungin ja koulun kriisin valmiusjohtoryhmät työskentelivät yhdessä 2) Terveystoimen nopea organisoituminen 3) SPR:llä ja kirkolla omat toimipaikkansa 4) Kaupungin talon käyttö kriisin mediakeskuksena ja yhteisenä tiedotustilana 5) Johtokeskusten lyhyet välimatkat, kaikki n. 500 m säteellä; kaupunginjohtaja, poliisijohto ym. liikkuvat johtokeskusten välillä 6) Seurakunnan aktiivinen osallistuminen kriisin johtoon ja hoitoon.</p> <p>Ongelmia: 1) Tapahtumapaikalle alueen keskuksista noin tunnin ajomatka (Seinäjoki, Vaasa) 2) Matkapuhelin- ja Virve-verkko välillä tukossa, Elisan puhelinjärjestelmä kaatui</p>
Evakuointi ja tukikeskukset	<p>Onnistumisia: 1) Paikallispoliisin nopea evakuointitoiminta alussa 2) Paikallispoliisin kenttäjohdon perustaminen Jokelaan (200m koulusta) 3) SPR:n bussi käytössä, sai paljon julkisuutta</p> <p>Ongelmia: 1) Evakuointi spontaanisti kirkkoon, jossa ei viestintätekniikkaa 2) Johtaja naapurikunnasta Vantaalta, vastoin valmiussuunnitelmaa 3) Psykososiaalisen tuen johtotilanne kirkossa kaoottinen 4) Kirkko ei voinut tehdä omaa työtään; hiljaisuuden paikka puuttui 5) SPR:n psykologit Helsingissä kriisipuhelimesta, vapaaehtoiset eri pisteissä (kirkko, sivurakennus, Monari) 6) Informaatiota jakava tukikeskus puuttui</p>	<p>Onnistumisia: 1) Evakuointi läheiseen oppilaitokseen, opettajien johdolla kerättiin nimilistat 2) Evakuointikeskuksesta muodostui oppilaiden tukikeskus 3) Johto valmiussuunnitelman mukaisesti johtavalla lääkärillä 4) Uhrit saapuivat terveysasemalle, jossa tehtiin arviointi kiireellisyydestä (triage) 5) Vapaa-aikakeskus Helokki SPR:n käytössä, helpotti tiedonkulkua 6) Kirkko hiljaisuuden ja yhteisöllisen surun keskuksena, piispa paikalla 7) Kirkon uusi valaistu risti nousi symboliksi</p> <p>Ongelmia: 1) Tapahtumapaikka kaukana keskuksista KRP:n tutkijat 2 t : SPR valmiuspäällikkö paikalla 2,5 t; 2) Kaikki evakuoitiin samaan kouluun, myös läheisen päiväkodin pienet lapset.</p>
Mediakeskus ja toimittajien läsnäolo	<p>Onnistumisia: 1) Paikallispoliisin nopea kirjallinen tiedottaminen 2) Tuusulan kunnan nopea ja laaja tiedottaminen kirjallisesti, verkon avulla 3) Toimittajat kuvasivat SPR:n työtä</p>	<p>Onnistumisia: 1) Kaupungintalolle mediakeskus 2) Koulualue eristettiin laajalti poliisin nauhalli (uhrit suojassa) 3) Paikkakunta kaukana pääkaupungista (5 t), paikallisradion hyvä uutisointi 4) Ilmatilan sulkeminen (mahdollisten uhrien nopea sairaalakuulutus)</p>

	<p>Ongelmia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Mediakeskus ja sisätilat puuttuivat toimittajilta kokonaan 2) Uhreille kaksi tukikeskusta, joiden välillä liikuttiin, kirkko ja Monari. 3) Noin sata toimittajaa ja kuvaajaa parveili koulun ja tukikeskusten ympärillä (ilman mediakeskusta) 4) Alussa toimittajia kriisikeskusten sisällä 5) Toimittajat kuvasivat SPR:n bussin ja kriisikeskuksen ikkunoiden läpi 6) Toimittajille ei järjestetty Jokelassa yhtään tiedotustilaisuutta. 7) Paikallispoliisin tiedotus katkesi vastuunvaihtoon KRP:lle. 8) KRP:n poliisit palvelivat toimittajia vain puhelimitse ensimmäiset tunnit 	<ol style="list-style-type: none"> 5) Tiedotustilaisuudet pidettiin erillään uhrien ja omaisten tukikeskuksista 6) Paikallispoliisi tiedotti yhtäjaksoisesti, KRP tuli mukaan vähitellen 7) Seurakunnan nopea tiedottaminen ja toiminta käynnisti yhteisöllisen suruntyön alueen valtakirkossa <p>Ongelmia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Koulualue eristettiin laajalti poliisin nauhallalla (kuvaajien ja toimittajien sananvapausta kärsi) 2) Paikkakunta kaukana pääkaupungista (5 t) (KRP:n tiedottajasta ei paljon apua) 3) Ilmatilan sulkeminen esti toimittajien nopean pääsyn paikalle 4) Poliisi ei tiedottanut kirjallisesti, eikä verkon avulla, eikä englanniksi ensimmäisenä päivänä; kv-media kuormitti ministereitä ja muita tahoja
<p>Hälytys ja kriisijohdon käynnistyminen kunnassa</p>	<p>Onnistumisia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Tieto kunnan sivistystoimeen satumalta työpuhelun vuoksi kesken ampumisen 2) Kunnanjohtaja varmisti tilannekuva menemällä heti Jokelaan 3) Kunnan johtava lääkäri sai tiedon heti omaiseltaan (toimittajalta) 4) Kunnanjohtajan assistentti kutsui valmiusryhmän heti pikapalaveriin 5) Kunnanjohtaja alkoi organisoida ministeriöistä taloudellista tukea. <p>Ongelmia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Tuusulan terveystoimelle ei virallista hälytystä. Se tehtiin Vantaan kaupungille 2) Kunnanjohtaja ei saanut yhteyttä poliisiin puhelimitse, yhteys löytyi vasta hätäkeskuksen kautta 3) Sosiaalitoimen ja terveystoimen johtajat eivät löytäneet paikkaansa kriisijohdossa; kunnanjohtaja jäi siivuun akuutin vaiheen organisoinnissa. 4) Kriisijohdon kokoontuminen viivästyi. Keskeisiä toimijoita irrottautui kunnan kriisijohdosta, 5) Ongelma: puhelinyhteydet päätivät iltapäivän aikana, Virve-puhelin ei ollut kunnan käytössä, eikä kaikilla poliiseilla. 	<p>Onnistumisia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ensimmäinen tieto hälytyskeskukseen suoraan ampumislukasta, oppilaan matkapuhelin auki koko ajan 2) Koko kaupungin kriisijohto samassa seminaarissa 3) Kriisijohto kokoontui välittömästi ja loi yhteisen tilannekuvan 4) Kaupungin seminaarissa mukana olleet naapurikunnat tarjosivat virka-apuaan 5) Koulun rehtori ja henkilökunta kokouksessa koulun juhlasalissa 6) Sairaankuljetusyrittäjä koululla luennoimassa, kontakti terveysasemalle Virve-puhelimella pelastusjohtoon 7) Tieto terveysaseman tukikeskukseen koko ajan Virve-puhelimesta. <p>Ongelmia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ongelma: Elisa-puhelinjärjestelmä kaatui (haittasi mm. poliisin yhteyksiä) 2) Huhut pommi-iskusta SEAMK:n muita yksiköitä kohtaan sekoittivat poliisi- ja pelastusoperaatiota
<p>Kuntajohdon toimien arviointi ensimmäisten tuntien aikana</p>	<p>Ongelmien syitä:</p> <p>Uusi ilmiö, kunnan ja muiden tahojen kriisijohdot hajallaan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kunnanjohtaja sekä terveystoimen että sivistystoimen johtaja, ja opetus-päällikkö heti Jokelaan: hidas organi- 	<p>Onnistumisen perusteita:</p> <p>Harjoiteltu kriisi, kriisijohdon eri tahot toimivat paljon yhdessä:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Koulun evakuointi onnistui nopeasti 2) Vastaava tilannetta oli harjoiteltu Jokelan jälkeen

	<p>soituminen paikan päällä; tieto rehtorin kuolemasta sekoitti koulun johtajuutta</p> <p>2) Johtavan lääkärin virhearvio tilanekuvassa: ei somaattisesti loukkaantuneita, ei ottanut kriisikeskusta vastuulleen (johtaja lähti lomalle).</p> <p>3) Sosiaalitoimenjohtaja virhearvio: kriisi kuuluu opetustoimelle ja lähti seminaariin toiseen kuntaan</p> <p>4) Kunnan valmiuspäällikkö lähti poliisin johtokeskukseen Järvenpäähän, ei organisoinut oman kunnan kriisi-johtoa</p> <p>5) Epäselvässä johtotilanteessa poliisi luovutti kriisikeskuksen johdon naapurikunnan sosiaalitoimelle; Sosiaali- ja terveysministeriön uusi toimintatapa halvaannutti kunnan kriisi-johtoa (tuntematon päällikkö Vantaalta ministeriön valtuutuksella kriisikeskuksen johdossa)</p> <p>6) Kriisikeskuksen johtaja ei tuntenut muita eikä ollut yhteydessä muihin johtokeskuksiin (poliisi, kunnanjohto, pelastustoimi, lääkintätoimi, valtioneuvosto)</p> <p>7) Kriisikeskusta ei johdettu kunnan valmiussuunnitelman eikä sovitun Vantaan TUJE-mallin mukaan</p> <p>8) Kriisikeskuksessa ei kunnan viestintätekniikkaa: uhrien omaiset tietokatkoksessa</p> <p>9) Kriisikeskuksen johto tuottanut dokumentteja toiminnastaan kriisin aikana (tieto ei välittynyt kuntaan)</p> <p>10) Vastuu kriisin akuutista johdosta jäi opetus- ja nuorisotoimille, joiden organisoitava samalla seuraavien päivien työt</p> <p>11) Viestintätiimi jäi Hyrylään, toimi tehokkaasti, mutta ei yhteyttä Jokelan kriisikeskukseen</p> <p>12) Erityisesti rehtorin kuolema sekoitti koulun pelastustyön organisoinnin ja henkilökunnan jatkohoidon organisoinnin.</p> <p>13) Valtion kriisijohdolta ei tukea julkisuudessa, kunta ja valtio jäivät odottamaan poliisin julkisuuteen tukea.</p>	<p>3) Kunnan kriisi johto siirtyi heti terveysasemalle VIRVE-tiedon äärelle: oikea tilannekuva</p> <p>4) Poliisin johtokeskus lähellä, tieto kuntaan kulki puhelinongelmista huolimatta</p> <p>5) Koulun johto organisoivat oppilaiden tukikeskuksen viereiselle kauppaoppilaitokselle</p> <p>6) Tapahtumakoululta suora yhteys pelastukseen: ensiapuopettaja johti sairaankuljetusta.</p> <p>7) Kaupungin kriisi johto ja uhrien ja omaisten tuesta vastaava johtoryhmä samassa tilassa terveysasemalla.</p> <p>8) Työnjaosta pidettiin jatkuvaa pöytäkirjaa koko akuutin vaiheen ajan.</p> <p>9) Kaupungin johdossa paljon viransijaisia: vaikeutti ydinosaamista akuutissa vaiheessa, mutta vastuuta siirtyi muille luonnostaan.</p> <p>10) Seurakunnan kirkkoherra aktiivisesti mukana kriisin organisoinnissa.</p> <p>11) Valtion kriisi johto mukana heti alusta lähtien, maan hallitus ja poliisijohto tulivat julkisuuteen nopeasti.</p>
Viranomaisen kriisiviestintä	<p>Onnistumisia:</p> <p>1) Kuntaan heti 3 hengen viestintätiimi,</p> <p>2) Kunta ainoa tiedottava viranomaisen iltapäivän sekä verkossa että s-postilla, myös kansainvälisesti</p>	<p>Onnistumisia:</p> <p>1) Kaupunginjohtaja otti vastuun viestinnästä, antoi haastatteluja</p> <p>2) Mediakeskus kaupungintalolle</p> <p>3) Kunnan verkkoviestintää tehtiin työparina.</p> <p>4) Ohjeita Tuusulan tiedottajalta</p>

	<p>3) Kunnanjohtaja ja sivistystoimen johtaja antoivat haastatteluja</p> <p>4) Paikallispoliisi tiedotti nopeasti</p> <p>5) SPR:n punainen bussi näyttävästi viranomaisten tukena</p> <p>6) Eduskunta reagoi keskeyttämällä täysistunnon klo 17, ennen KRP:n antamia tietoja.</p> <p>7) Paikallispoliisin ja KRP:n klo 18 yhteisessä tiedotustilaisuudessa vahvistettiin kuolleiden määrä</p> <p>8) Tuusulan kunnan tiedottajan kooste päivän tapahtumista, seuraavasta päivästä</p> <p>9) Opetushallituksen sivuilla SPR:n koostama kriisi-info, jota päivitettiin kouluja varten aamulla.</p> <p>Ongelmia:</p> <p>1) Poliisin tiedotus katkesi KRP:n johon: poliisi tiedotti vain SPR:n puhelinnumeron</p> <p>2) Kunnan verkkosivut kaatuivat, kunta ei järjestänyt omaa tiedotustilaisuutta</p> <p>3) Medialle yksittäin annetut haastattelut sitoivat sekä poliisin että kunnan toimijat</p> <p>4) Paikallispoliisi siirsi omaispuhelu- ja vastuun kuntaan ja henkisen tuen SPR:lle ja kriisikeskukseen</p> <p>5) Kriisikeskukseen ei kukaan organisoitunut tiedottajaa eikä yhteyttä kunnan tiedotukseen tai mediaan.</p> <p>6) Poliisin tiedotustilaisuus yli 6 t tapahtuman alusta</p> <p>7) Rehtorin omaiset saivat KRP:n vahvistaman tiedon TV-uutisista.</p> <p>8) Hallitus odotti KRP:n raporttia, tiedotustilaisuus myöhään (lähes 7 t tapahtuman alkamisesta)</p> <p>9) Ministeriöistä vain STM tiedotti toimista, johon ryhdytty 1. päivänä, muut vain surunvalittelusta.</p> <p>10) Opetusministeri kävi iltapäivällä, ja pääministeri epävirallisesti myöhään illalla, kumpikaan ei puhunut uhreille paikan päällä</p> <p>11) Kriisiviestinnän yhteistyötä eikä apua tarjottu tai pyydetty ministeriöistä tai muualta.</p> <p>12) Kriisisivustoa ei avattu mihinkään ministeriöön tai muuhun viranomaiseen.</p> <p>13) Kirkon hidas reagointi: kirkolliskokous koolla, mutta tiedote vasta seuraavana päivänä; piispan iltahartaus radiossa, piispan muistojumalanpalvelus Helsingin tuomiokirkossa,</p>	<p>5) Usean paikallistoimijan aktiivista verkoviestintää (kaupunki, oppilaitos, seurakunta)</p> <p>6) Poliisi tiedotti aktiivisesti usean viranomaisen tiedotustilaisuuksilla</p> <p>7) Hallituksen tiedotustilaisuus nopeasti, lähes 4 t tapahtuman alusta</p> <p>8) KRP otti tiedotusvastuun vasta klo 18, kun tutkijat olivat päässeet työhön.</p> <p>9) Työnjako: kaupunki tiedotti vain palveluista, ei uhreista.</p> <p>10) Mediakeskusta ja kv. median hoiti kaupungin kielitaitoinen ruokamessupäällikkö</p> <p>11) Seurakunnan aktiivinen tiedotus palveli kaikkia</p> <p>12) SPR lähetti tiedotusapua valmiuspäällikölle, auttoi kaupunkia, uusi kokeilu.</p> <p>9) Opetushallituksen ja opetusministeriön sivuilla Jokelan jälkeen työstetty kriisi-info, jota päivitettiin kouluja varten aamulla.</p> <p>13) Ministeri paikalla, tuki omaa työyhteisöään jo ens. päivänä ja läsnä tiedotustilaisuudessa</p> <p>14) Piispa matkusti tapahtumapaikkakunnalle, iltahartaus kirkossa kokosi kaikki yhteen.</p> <p>Ongelmia:</p> <p>1) Kaupungilla ei tiedottajaa.</p> <p>2) Poliisilta ei lainkaan kirjallista viestintää</p> <p>3) Sisäasiainministeri lipsautti ampujan nimen vahingossa tiedotustilaisuudessa</p> <p>4) Ei kansainvälistä tiedotusta, kyselyjä paljon ministeriöihin</p> <p>5) Puhelinlinjat tukkeutuivat, Elisa-järjestelmä kaatui</p> <p>6) Kunnan verkkosivut kaatuivat</p> <p>7) Omaisten yhteystietoja ei koottu jälkihoitoa varten</p> <p>8) Kaupungilla liikkuneita huhuja ei oikaistu.</p> <p>9) Kriisisivustoa ei avattu mihinkään ministeriöön, vaikka puhelimet soivat erityisesti kv-median suunnalta.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	piispa Jokelaan vasta 5 päivän päästä.	
Omaistiedotus	<p>Onnistumisia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kaikki oppilaat soitettiin läpi, ja kerrottiin seuraavien päivien ohjelmasta 2) Opettajille erillinen kirjallinen info 3) Kunnan työntekijöille omat tiedotteet 4) Toisena päivänä SPR kokosi opettajat debriefingiin, sitten oppilaat (happinaamari-periaate) <p>Ongelmia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Opetuspäällikkö sidottiin omaispuheluihin, hän ei ehtinyt vastata läheskään kaikkiin puheluihin, haittasi seuraavan päivän koulutyön järjestämistä 2) Omaisille ei järjestetty yhteistä tiedotustilaisuutta tai muuta infoa ensimmäisenä päivänä. 3) Omaisten yhteistietoja ei koottu jälkihoitoa varten 4) Joku poliiseista lähetti omaiset oikeuslääketieteen laitokselle saamaan tietoa uhreista; hidasti uhrintunnistustyötä, ei tiloja ja henkilöitä henkistä tukea varten 5) Menehtyneiden uhrien omaiset joutuivat hakemaan tietoa eri paikoista, heille ei nimetty yhtä toimipistettä tai henkilöä, josta he saisivat tarvitsemansa tiedot. 	<p>Onnistumisia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Tietojen koonti luokan menehtyneistä oppilaista nopeaa 2) Menehtyneiden uhrien omaisille erillinen tukikeskus terveyskeskuksessa (muut oppilaat kauppaoppilaitoksella) <p>Ongelmia:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Aikuiset uhrit, kuka on lähiomainen: vanhemmat, avopuoliso, lapset, kenelle viranomainen välittää suruviestin 2) Omaiset ohjattiin Seinäjoen keskussairaalaan, josta he eivät saaneet tietoa. 3) Menehtyneiden uhrien omaiset joutuivat hakemaan tietoa eri paikoista, heille ei nimetty yhtä toimipistettä tai henkilöä, josta he saisivat tarvitsemansa tiedot.
Myötätunnon ja surun ilmaukset, kriisiapu	<p>Onnistumiset</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Condolences(at)tuusula.fi –sivuston avaaminen nopeasti 2) Eduskunnan täysistunnon keskeyttäminen ja puhemiehen puhe seuraavana päivänä ja hiljainen hetki 3) MTV3 rakensi ehyen uutispäivän, joka päättyi myötätunnon osoituksiin. 4) MLL avasi yhteistyössä IRC-Gallerian kanssa nuorille kriisichatin. 5) SPR avasi kriisipuhelimen, jossa vapaaehtoiset ja kriisipsykologit vastasivat. <p>Ongelmia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presidentti otti osaa suruun vain lyhyellä tiedotteella ”tragediasta” ja verkkosivuilla hymyilevällä, tilanteeseen sopimattomalla kuvalla (vakio kuva) - Ministerit ja valtioneuvoston kanslia esittivät vain lyhyet surunvälittelyt, ei muuta tiedotetta, vain STM tiedotti 	<p>Onnistumiset</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Condolences(at)kauhajoki.fi –sivuston avaaminen nopeasti 2) Hallituksen tiedotustilaisuus suhteellisen nopeasti 3) Piispa matkusti paikkakunnalle ens. päivänä. Hartaus kokosi kaikki yhteen, myös peruspalveluministeri paikalla. 4) Media muutti toimintatapaansa suhteessa uhreihin: ampujan vastavoimaksi nousivat vastuussa olevat viranomaiset. 5) MTV3 Chat –ohjelma tarjosi katsojille kanavan tunteiden ilmaisuun heti iltapäivällä 6) MLL avasi yhteistyössä IRC-Gallerian kanssa nuorille kriisichatin. 7) SPR avasi kriisipuhelimen, jossa vapaaehtoiset ja kriisipsykologit vastasivat. <p>Ongelmia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Presidentti otti osaa suruun lyhyellä tiedotteella ”tragediasta” ja verkkosivuilla hy-

	<p>työryhmän perustamisesta ensimmäisenä päivänä.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ylen uutispäivä toisti kaaosta ja pakenevia oppilaita - Piispa jäi virka-asuntoonsa odottamaan yhteydenottoa ja äänitti radioil-tahartauden. Jokelan kirkossa ei ollut radiota, jotta hartaus olisi kuulunut sinne. - Piispa piti muistojumalanpalveluk-sen seuraavana päivänä Helsingissä, ei Tuusulassa; presidentti paikalla, il-maisi tilaisuuden jälkeen surunvalitte-lunsa kysyttäessä. 	<p>myilevällä, (vakio kuva), lisäksi YK:n ko-kouksen yhteydessä pidetyssä tiedotusti-laisuudessa.</p> <p>2) Ministerit ja valtioneuvoston kanslia esittivät vain lyhyet surunvalittelut, ei muuta tiedotetta päätetyistä toimista.</p> <p>3) Sisäasiainministeriötä ja poliisia koh-taan vahvaa kritiikkiä aseluvasta, uhrien tiedontarve jäi toissijaiseksi.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

*) KU-poliisi, Keski-Uudenmaan poliisilaitos, Järvenpää; EP-poliisi, Etelä-Pohjanmaan poliisilaitos, Sei-näjoki

KRP, Keskusrikospoliisi; Jokelassa Etelä-Suomen alueyksikkö; Kauhajoella Länsi-Suomen alueyk-sikkö;

SEAMK = Seinäjoen Ammattikorkeakoulu. Kauhajoen palvelualueen yksikkö oli osa SEAMK:a, jonka omistaa Seinäjoen koulutuskuntayhtymä. Joukkomurha tehtiin ravitsemusalan linjalla 2. vuosikurssin tenttitilaisuudessa.

**) käytämme tässä nimitystä ”SPR:n kriisipuhelin”, koska myös media käytti yleisesti sitä nimitystä SPR:n henkisen tuen puhelimesta (ks. luku 6)

Lähde: Tikka, Minttu; Hakala, Salli & Pedak, Maarit (2010, 148-151). Kriisi, SPR ja mediatyhteiskunta. Suomen Punaisen Ristin organisoituminen kotimaisissa kriiseissä. Liite 3.. Jokelan ja Kauhajoen kou-lusurmien kriisijohtaminen, johtokeskukset ja keskeiset paikat. Helsinki: Helsingin yliopisto, Viestinnän tutkimuskeskus CRC.

©Salli Hakala & Maarit Pedak, 2010.